



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **“Modelo de gestión de las capacidades de integración externa en las PYMES como soporte de la Responsabilidad Social Empresarial.”**

Un estudio de caso en empresas Bogotanas del Sector de la Confección

Constanza Eugenia POSADA-SALAZAR

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2013

# **“Modelo de gestión de las capacidades de integración externa en las PYMES como soporte de la Responsabilidad Social Empresarial.”**

**Constanza Eugenia POSADA-SALAZAR**

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de  
**Magíster en Administración**

Director  
Ph.D. ING. Carlos Eduardo Moreno Mantilla

Línea de investigación:  
Gestión

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública  
Maestría En Administración  
2013

A mi Madre, quien con su entrega, apoyo infinito y  
compañía ha impulsado mi vida y este proyecto en  
especial.

A mi Esposo e Hija, por ser el motor y el motivo.

A Dios, el autor de todo.

## AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Carlos Moreno, por sus aportes, grado de exigencia, sabiduría y faro.

A Eduardo por abrir las puertas de su empresa, sus satélites y a sus empleados por sus valiosos aportes.

## Resumen

Por medio de una investigación de la literatura bajo la óptica de la Teoría de la Firma Basada en Recursos y Capacidades y la Responsabilidad Social Empresarial; se identifica el hilo conductor de parámetros recurrentes en las Pymes, contrastado con un estudio de caso en una empresa del sector confecciones que presenta indicadores positivos contrarios a su sector y su relación con sus satélites. Por medio de una triangulación de las evidencias encontradas, se plantea un modelo de gestión de capacidades al interior y al exterior de la empresa, enmarcados en el apoyo de la alta dirección y un aprendizaje organizacional. Se concluye que es posible generar ventaja competitiva con el desarrollo de capacidades inter-organizacionales fáciles de gestionar por las Pymes, sin comprometer sus recursos.

**Palabras clave:** RSE, Pymes, Aprendizaje Organizacional, Gestión, Capacidades, Confecciones.

## Abstract

Through a search of the literature from the perspective of the Firm Theory Based on Resources and Capabilities and Corporate Social Responsibility; a recurrent thread running through parameters in SMEs, contrasted with a study case in a company of apparel sector that shows positive indicators contrary to its sector and its relationship with its satellites is identified. Through a triangulation of the evidence found, a Model Management Capabilities inside and outside the company, framed in the support of top management and organizational learning is proposed. It concludes that it is possible to generate competitive advantage with the development of inter-organizational capabilities easy to manage by SMEs, without compromising its resources.

**Keywords:** CSR, SMEs, Organizational Learning, Management, Capabilities, Apparel.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b><u>PROBLEMÁTICA</u></b>	<b>9</b>
2.1	JUSTIFICACIÓN DEL SECTOR SELECCIONADO	12
2.1.1	PROBLEMÁTICA DE RSE EN EL SECTOR CONFECCIONES	15
2.1.2	JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA SELECCIONADA PARA EL ESTUDIO DE CASO	16
<b>3</b>	<b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b>	<b>17</b>
3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
<b>4</b>	<b><u>MARCO TEÓRICO</u></b>	<b>18</b>
4.1	TEORÍA DE LA FIRMA BASADA EN RECURSOS Y CAPACIDADES TFBRC	19
4.2	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPACIDADES	25
4.3	TEORÍA DE LOS “STAKEHOLDERS”	26
4.4	CAPACIDADES EXTERNAS E INTEGRACIÓN DE LA CADENA	28
4.5	RESILIENCIA Y CADENA DE SUMINISTRO	31
4.6	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	34
4.7	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA PYMES.	35
<b>5</b>	<b><u>METODOLOGÍA</u></b>	<b>38</b>
5.1	DISEÑO ESTUDIO DE CASO	39
<b>6</b>	<b><u>ESTUDIO DE CASO</u></b>	<b>41</b>
6.1	BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA	41
6.2	CAPACIDADES EXTERNAS EN RELACIÓN CON LOS SATÉLITES	45
6.3	CAPACIDADES DE RSE EN LA EMPRESA	47
6.4	RESULTADOS REFERENTES A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ENCONTRADOS EN LA EMPRESA	49
6.5	RESUMEN ASPECTOS RELEVANTES ENCONTRADOS EN EL ESTUDIO DE CASO.	50
<b>7</b>	<b><u>MODELO DE GESTIÓN PARA LAS CAPACIDADES DE INTEGRACIÓN EXTERNA</u></b>	<b>52</b>
<b>8</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>57</b>

**INFORMACION RELEVANTE DE LA EMPRESA****LISTA DE FIGURAS**

<i>Ilustración 1 Cantidad de Empresas creadas y canceladas en Bogotá .....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 2 Cantidad de Establecimientos y personal Ocupado en Colombia año 2005.....</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 3 Resultados Programa ComprometeRSE. Cámara de Comercio de Bogotá.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 4 Producción Colombiana Textil Confección .....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 5 Exportaciones Colombianas Renglón Textil-Confección.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 6 Variación del PIB textil, confección y cuero.....</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 7 Elementos clave de la capacidad tecnológica .....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 8 El ciclo de capacidad.....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 9 Creación de Valor en la empresa .....</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 10 Requisitos del aprendizaje organizacional .....</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 11 Tipología de los “stakeholders”, según 1, 2 o 3 atributos .....</i>	<i>27</i>
<i>Ilustración 12 Taxonomía de las prácticas de gestión de la cadena de suministro .....</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 13 El proceso de aprovechamiento de la organización externa .....</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 14 Esquema de los pasos en la investigación.....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 15 Cadena de suministro de la empresa.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 16 Ubicación de los procesos de la empresa .....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 17 Triangulación factores encontrados .....</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 18 Modelo de Gestión para una cadena de suministro inclusiva y sustentable .....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 19 Flujo de la información de pedidos en la empresa .....</i>	<i>i</i>

**LISTA DE TABLAS**

<i>Tabla 1 Tasa de Cierre de empresas Colombia .....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 2 Indicadores Rentabilidad sector Confeccionista Colombiano .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 3 Hitos De Autores Frontales y Paradigmáticos de la TFBRC y de evidencias importantes para la investigación .....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4 Niveles de relación con los “stakeholders” .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5 Comparativo de gestión de la cadena de suministro en grandes empresas vs Pymes .....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 6 Fortalezas y debilidades de las pymes .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 7 Principios de las relaciones de confrontación y de colaboración .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8 Relación de las preguntas con los parámetros importantes .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 9 Hitos de la empresa.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10 Identificación “Stakeholders” de la Empresa .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 11 Resumen información recolectada en satélites .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 12 Evidencias encontradas en la empresa .....</i>	<i>51</i>

# 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte de la problemática generada por la mortalidad empresarial en pymes, las cuales son importantes por la capacidad que tienen de generar empleo.

Se delimita al sector confeccionista Colombiano, que es un empleador tradicional de personas en condiciones de vulnerabilidad y se ha visto afectado por las bajas barreras de acceso, procesos de globalización, migración de producción de grandes empresas a países asiáticos, entre otros; generando cierres, desempleo e inestabilidad financiera con mayor impacto en Mipymes.

Se estudia la tercerización de procesos, usada esencialmente como estrategia para obtener flexibilidad, reducción y control de costos; con una mayor presencia en el proceso de confección, que representa un porcentaje importante de inversión debido al volumen de personal requerido. Usualmente, en la negociación, la contratante tiene mayor poder económico y usa su posición dominante, especialmente en la fijación de tarifas; lo que conlleva como efecto dominó a una contratación de personal sin garantías laborales, una inestabilidad laboral y por ende una problemática social.

Se busca como objetivo proponer un modelo de gestión de las capacidades de integración externa para las pymes del sector confeccionista, soportado en la Responsabilidad Social Empresarial ya que se identifica en el análisis como alternativa de solución y unos de los comunes denominadores de casos empresariales exitosos en Colombia.

En el desarrollo del modelo, se utiliza el enfoque de la Teoría de la Firma basada en Recursos y Capacidades, que en el perfeccionamiento del marco teórico se enlaza a la Gestión del Conocimiento, la Responsabilidad Social Empresarial, la Teoría de los “*stakeholders*”, la integración de la cadena y la resiliencia.

Ya que las pymes no incorporan inversiones o compromisos significativos de recursos, se identifican parámetros pertinentes, fáciles de gestionar y aplicar, que desarrollen capacidades que constituyan una ventaja competitiva sostenible.

Posteriormente, se presenta un estudio de caso en una empresa que posee indicadores contrarios a la tendencia del sector, una red de satélites activos y permanentes al igual que políticas empíricas de Responsabilidad Social Empresarial.

Con una metodología cualitativa, se triangula la información del marco teórico, de la empresa objeto del estudio y de algunos de sus satélites estratégicos; obteniendo como resultado parámetros claves y recurrentes, que se presentan en el “Modelo de Gestión para una cadena de suministro inclusiva y sustentable” formulado en el presente trabajo.

Se concluye, por tanto desde la perspectiva de la Firma Basada en Recursos y Capacidades, que con el soporte de la dirección por medio capacidades organizacionales internas de apertura y flexibilidad, y externas de tipo colaborativo; se logra una integración con sus proveedores, y en el marco de la confianza, resiliencia y el compromiso, se genera un aprendizaje organizacional que conlleva a una ventaja competitiva de la cadena.



## 2 PROBLEMÁTICA

Según GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (Andes; Icesi; Javeriana-Cali; Universidad del Norte, 2008), la tasa de mortalidad de empresas en Colombia en edad temprana es una de las más altas de Latinoamérica a pesar de una tendencia de mejora (Tabla 1) pudiendo indicar que el desarrollo empresarial requiere de ajustes para lograr mejoras en la sostenibilidad de los emprendedores. Esta situación, se da especialmente en las pymes, donde su libertad y accionar está limitado por su tamaño, influencia y capital, haciéndolas más sensibles a cambios o amenazas en el entorno competitivo.

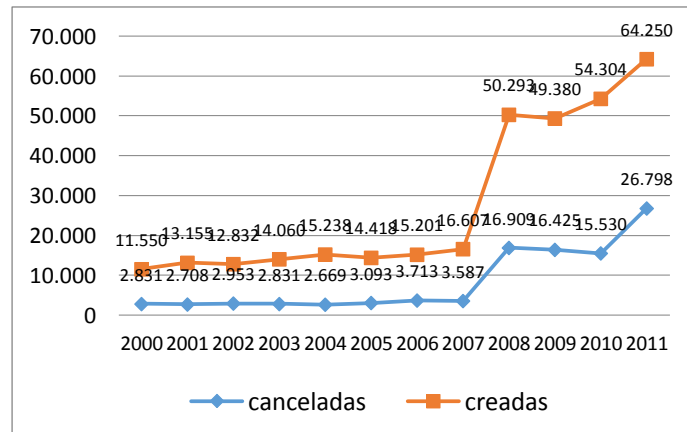
**TABLA 1 TASA DE CIERRE DE EMPRESAS COLOMBIA**

Año	Tasa de Cierre
2006	10.52 %
2007	8.86 %
2008	7.1 %

FUENTE: (ANDES; ICESI; JAVERIANA-CALI; UNIVERSIDAD DEL NORTE, 2008)

En el año 2011 se constituyeron 237.147 establecimientos en Colombia (Confecámaras, 2012), de estos, En Bogotá se registraron 64.250 y operan más de 248.000 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012), representando el 21% del total del país. A pesar de esto, frente a la tasa de creación por año en Bogotá es evidente que no todas se convierten en funcionales y son muy pocas las que crecen y se consolidan. Esta tasa de mortalidad usualmente se localiza en emprendedores pequeños, con bajo capital y respaldo organizacional.

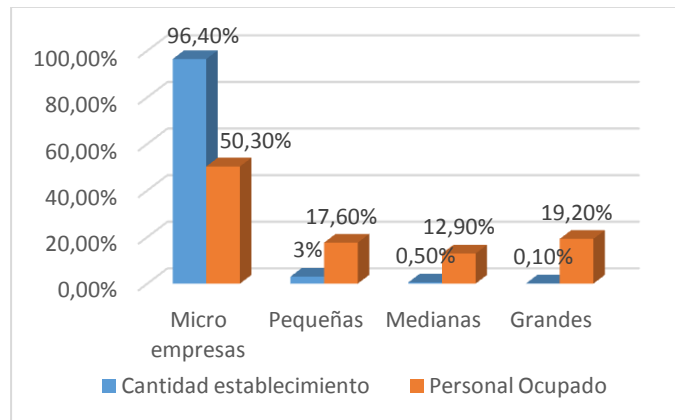
**ILUSTRACIÓN 1 CANTIDAD DE EMPRESAS CREADAS Y CANCELADAS EN BOGOTÁ**



FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ ELABORACIÓN PROPIA.

De otro lado, la tasa de desempleo es del 9.7% (DANE, 2012) y la del subempleo se ubicó entre 25 y 35% en los años 2008 al 2009 (Puyana, Ramos, & Zarate, 2011); por ello, estudiar y tratar de comprender los problemas de las Pymes cobra una alta importancia debido al alto porcentaje de personal ocupado (Ilustración 2) y a la capacidad que tienen de generar empleo.

**ILUSTRACIÓN 2 CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO EN COLOMBIA AÑO 2005**



**FUENTE DANE 2005. ELABORACIÓN PROPIA.**

En Colombia, existen organizaciones que han logrado crecer, sostenerse y obtener resultados financieros positivos. Al identificar parámetros de gestión en estas empresas, se encuentra presente el compromiso con poblaciones vulnerables y mejores bases salariales (Crepes y Waffles<sup>1</sup>); capacitación y formación al personal (Boditech<sup>2</sup>); apoyo a las comunidades por medio de fundaciones que promueven el empresarismo y la capacitación (Carvajal<sup>3</sup>, Servientrega<sup>4</sup>). Estos han sido casos de emprendimiento, en los que no prevalece la procedencia y el pertenecer a una clase social dominante (Dávila, 2003), la capacidad de influenciar en la política (Rodríguez & Duque, 2008), o el aporte de inversión extranjera (Silva Colmenares J. , 1977; 2004).

Estos empresarios “sostenibles”, destruyen los métodos convencionales de producción, productos, estructuras de mercado y de consumo, reemplazándolos por productos superiores en el plano ambiental, social o en la prestación de sus servicios (Schaltegger &

<sup>1</sup>Es de conocimiento público que la empresa tiene modelos de contratación de madres cabeza de familia, además de programas de promoción de electrodomésticos y vivienda, para mejorar las condiciones y calidad de vida de sus empleadas. Una de las frases usadas por sus propietarios es: “*Es indispensable generarle valor a todos los colaboradores de la empresa, no sólo a sus accionistas.*” Eduardo Macías. (Portafolio, 2008) .

<sup>2</sup>“*La responsabilidad social no debe ser una táctica de mercadeo; tiene que ser un gesto natural de verdadera solidaridad... hemos ido profesionalizando a la gran mayoría de nuestros colaboradores... Se deben buscar gerentes que ante todo sean buenos seres humanos.*” Nicolas Loaiza y Gigiola Aicardi. (Portafolio, 2008)

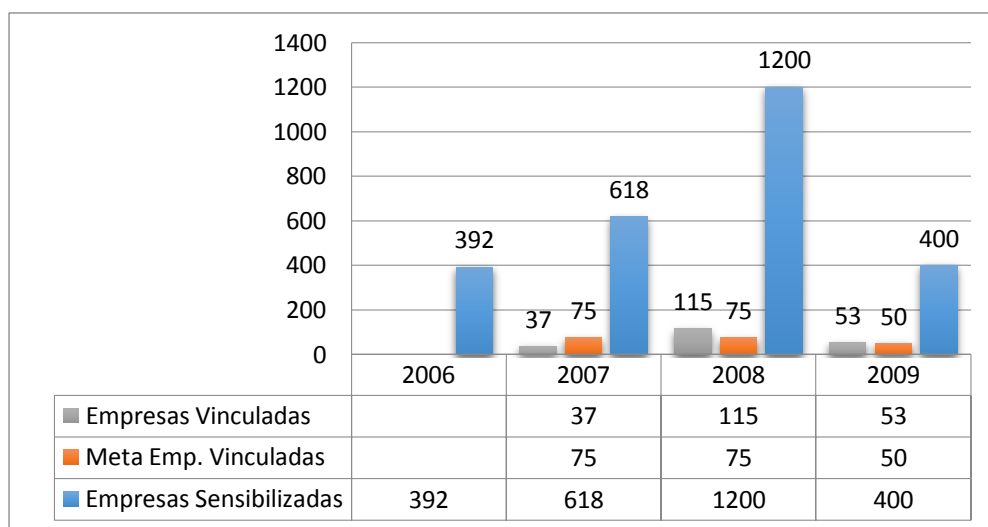
<sup>3</sup>“*Una empresa no puede crecer indefinidamente en un medio enfermo*”; Manuel Carvajal Sinisterra, en 1961 la familia Carvajal creó la Fundación Carvajal que tiene entre sus Proyectos y Programas Generación de ingresos, Educación y cultura, Vivienda y medio ambiente para poblaciones altamente vulnerables

<sup>4</sup>SERVIENTREGA patrocina dos fundaciones Fundación Entrégate a Colombia y la Fundación Mujeres de Éxito

Wagner, 2011), correspondiendo al paradigma de Joseph Schumpeter<sup>5</sup> que se refiere a las actividades empresariales, como la “destrucción creativa”.

En el año 2004, el BID<sup>6</sup> financió un programa a Confecámaras<sup>7</sup> denominado “ComprometeRSE” con el objetivo de ayudar a 400 pymes a adoptar prácticas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), que mejorarán su rendimiento económico (BID, 2004). El programa se desarrolló en Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín, y dejó de funcionar por la terminación de los fondos de cofinanciación, el establecimiento de nuevos objetivos estratégicos de la CCB<sup>8</sup>, y la priorización en el programa de “Gobierno Corporativo”. Entre los logros a diciembre de 2009 de ComprometeRSE están 35 consultores activos y 206 capacitados en 4 cohortes de diplomado, 205 empresas intervenidas o involucradas, así como 2218 interesadas. El número de empresas interesadas mostró una progresión en cada año de ejecución, indicando la necesidad sentida por las mismas Pymes de implantar políticas de RSE.

ILUSTRACIÓN 3 RESULTADOS PROGRAMA COMPROMETERSE. CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ



FUENTE (BID, 2010) ELABORACIÓN PROPIA

Por todo lo planteado anteriormente, Colombia tiene una alta tasa de mortalidad empresarial, las pymes son mayormente sensibles e importantes por ser generadoras de empleo. Su supervivencia y crecimiento es importante para el bienestar de la economía y se ha identificado la RSE como una herramienta de gestión importante.

<sup>5</sup> Este paradigma fue visto con gran despliegue por el profesor Carlos Arturo Gomez Restrepo en la maestría, en la materia Teoría Económica Avanzada,

<sup>6</sup> BID es el Banco interamericano de Desarrollo, Fundado en 1959, es fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe, buscando lograr resultados mensurables, para aumentar nuestro impacto y el desarrollo de la región.

<sup>7</sup> Confecámaras es un organismo de carácter nacional que coordina y brinda asistencia en el desarrollo de sus funciones a las cámaras de comercio colombianas, entre otras las funciones públicas delegadas por el Estado.

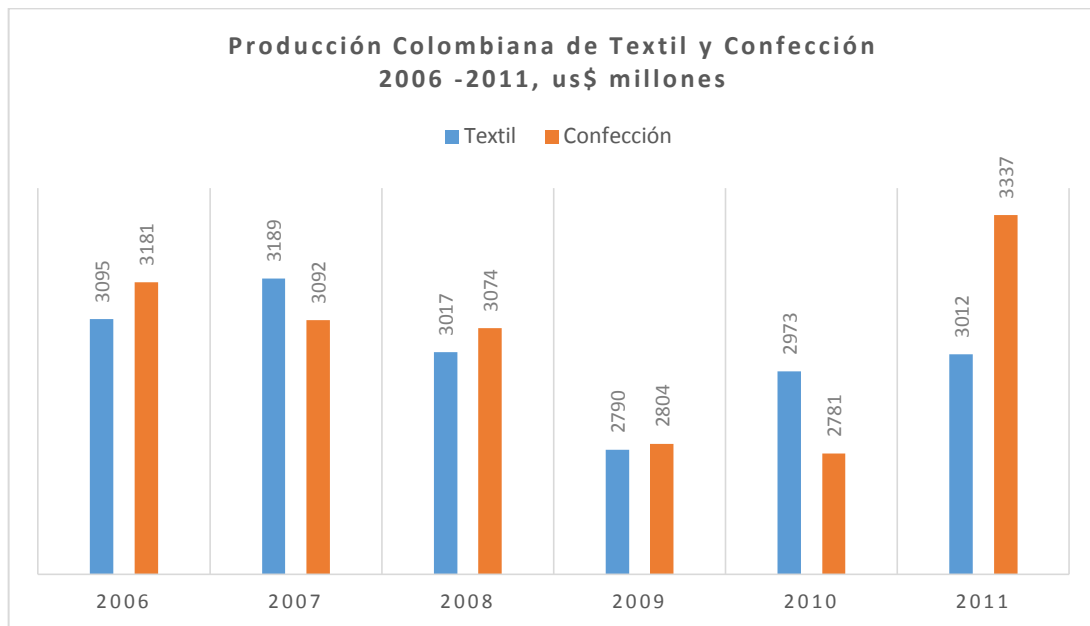
<sup>8</sup> Por comunicación con algunos ex-funcionarios del programa, se recibió esta respuesta.

## 2.1 Justificación del sector seleccionado

La generación de empleo es un factor importante en la economía y especialmente si se habla de condiciones dignas. Uno de los sectores tradicionales más importantes en Colombia tanto en generación de empleo formal como informal, es el sector Confeccionista, con aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil indirectos, representando aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera; así como el 8% y el 3% del PIB manufacturero y nacional respectivamente (ANDI, 2012)..

Este sector constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante (ANDI, 2012).

ILUSTRACIÓN 4 PRODUCCIÓN COLOMBIANA TEXTIL CONFECCIÓN

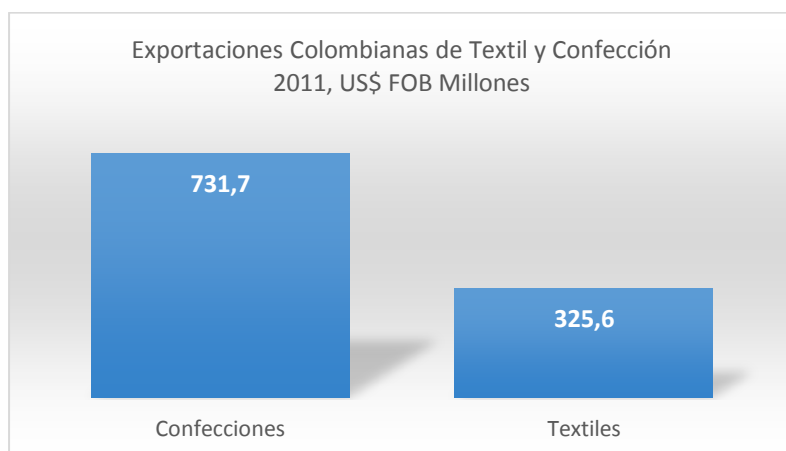


FUENTE (PROEXPORT, 2012)

Si se desglosa la cadena Textil Confecciones, el subsector confección es de mayor peso en exportaciones.

Las exportaciones de confección, están centradas en la oferta de maquila tipo paquete completo<sup>9</sup>, para marcas “top” o reconocidas en el mundo, con exigencias centradas no solo en el precio y la calidad, sino también en políticas de contratación de personal y programas ambientalmente responsables.

<sup>9</sup> La maquila tipo paquete completo incluye desde el diseño hasta la elaboración de las prendas

**ILUSTRACIÓN 5 EXPORTACIONES COLOMBIANAS RENGLÓN TEXTIL-CONFECCIÓN.**

FUENTE (PROEXPORT, 2012)

**TABLA 2 INDICADORES RENTABILIDAD SECTOR CONFECCIONISTA COLOMBIANO**

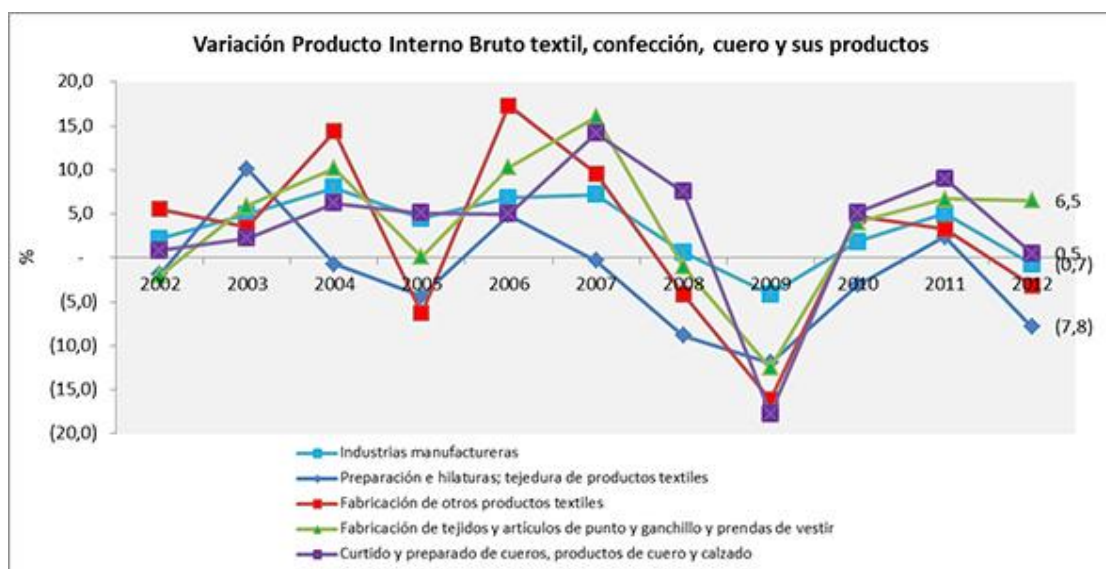
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Rentabilidad del sector Colombia</b>					
<b>Margen Operativo</b>	3,9%	3,6%	4,1%	4,4%	4,5%
<b>Margen Neto</b>	-3,1%	-0,8%	2,3%	2,0%	2,5%

FUENTE: (GRUPO INERCIA VALOR)

La maquila es una actividad de subsistencia y baja rentabilidad (Tabla 2), como se aprecia, la utilidad del sector ha sido característicamente baja.

El sector es altamente sensible a los ciclos de estancamiento económico y procesos de globalización, debido a la facilidad de ingreso de nuevos actores, por ser un sector con bajas barreras tecnológicas (Ilustración 6).

ILUSTRACIÓN 6 VARIACIÓN DEL PIB TEXTIL, CONFECCIÓN Y CUERO.



FUENTE: (INEXMODA)

Algunas empresas como por ejemplo Nalsani<sup>10</sup>, Permoda<sup>11</sup>, entre otras; cambiaron su estrategia de fabricación, con el cierre del grueso de sus plantas de fabricación en el país confeccionando sus productos en fábricas asiáticas. Esto ha generado un decrecimiento en la mano de obra contratada por el sector<sup>12</sup>.

Otros de los factores que ha golpeado la industria han sido las importaciones masivas, el contrabando, el lavado de activos y el dólar barato, poniendo en vilo a toda la cadena de textiles y confecciones, al punto de que más de una empresa del sector ha tenido que cerrar y el resto lucha fuertemente para no salir del mercado. (ANDI, 2013). Esta revaluación no solo ha abaratado las importaciones, sino que ha tenido un impacto en los costos internos de las empresas –medidos en dólares– como materia prima, mano de obra y energía que les han hecho perder competitividad. (SEMANA, 2013)

Lo anterior ha cobrado unos 100.000 puestos de trabajo en los últimos 4 años; sumado a una reducción en el año 2012 en ventas entre un 15 a un 20% que incluye grandes, pequeñas y medianas empresas (El Colombiano, 2013).

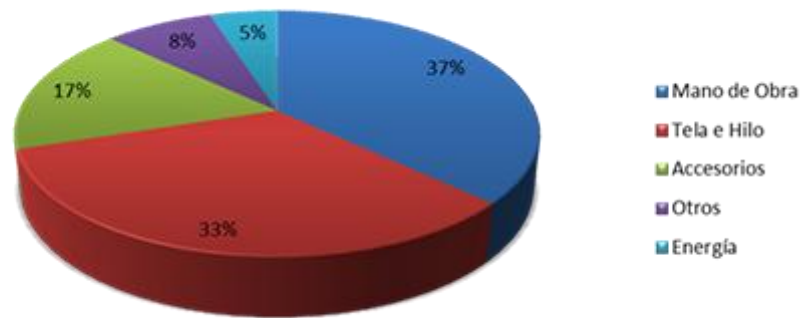
La mano de obra es una de las mayores perjudicadas en el momento de pensar en reducción de costos, ya que la disminución en el pago de la labor no afecta la calidad del producto, como si sucedería si se piensa en reducciones de otras variables de peso como la tela y los insumos (Ilustración 7).

<sup>10</sup> el fabricante de la reconocida marca Tutto

<sup>11</sup> fabricante de Armi, Pronto, Bkul.

<sup>12</sup> En dialogo con los satélites de la empresa estudiada, estos corroboran la situación del sector, en el que han visto reducidos o cerrados otros; al igual que han perdido producción que era enviada de otras empresas focales.

ILUSTRACIÓN 7 ESTRUCTURA DE LOS COSTOS EN CONFECCIONES.



FUENTE: (INEXMODA)

### 2.1.1 Problemática de RSE en el sector Confecciones

A pesar de ser un importante generador de empleo, especialmente para mujeres cabeza de hogar, la informalidad en la contratación del personal, es uno de sus grandes problemas (Escobar Mesa, 2012) y sus mayores críticas se dan por las malas condiciones laborales (ANDI, 2013). Según la cámara Colombiana de la confección (El Colombiano, 2013) la informalidad está alrededor del 74,2%; y, unos 4 millones de colombianos dependen de la buena marcha de esta actividad (DANE, 2012).

A nivel nacional existen 10.000 fábricas de confección el 18,9% se encuentra en Bogotá y el 50% tiene entre 20 y 60 maquinas (PNUD, 2013).

En un estudio realizado a la ciudad de Ibagué, se encontró que el 90% del personal ocupado es femenino, tendencia que se da como estrategia para ofertar un menor pago del que percibirían si se contrataran hombres; sumado a bajos niveles educativos, ausencia de protección social, un alto número de personas que laboran de manera unipersonal y jornadas que superan las 48 horas semanales debido a las exigencias en cuanto a cuotas de producción; convirtiéndose en una población en extremo vulnerable (PNUD, 2013).

Algunas realidades concretas de la industria en materia laboral son:

- Contratación bajo figuras jurídicas que no garantizan la estabilidad laboral y no cubren la seguridad social, con ciclos propios del sector que propician este fenómeno. (ANDI, 2013)
- Los trabajadores no cuentan con los niveles de capacitación específica (ANDI, 2013).
- No todas las empresas del sector vigilan la forma en que sus proveedores contratan la mano de obra (ANDI, 2013).

Como una alternativa para contrarrestar esta problemática se están desplegando tendencias mundiales que son una oportunidad de diferenciación y crecimiento para países como Colombia (ANDI, 2013):

#### ✓ **Preocupación por temas éticos y sociales**<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Se han presentado diversos movimientos y tendencias que buscan presionar y generar conciencia en el medio. "Fashion revolution" es uno de los movimientos, generado por redes sociales de compradores, diseñadores, academia y fabricantes, en diversos países. Se formó el 24 de Abril del año 2013, para concientizar a las personas sobre las políticas de las grandes

- ✓ Balance entre calidad, velocidad y precio.
- ✓ Subcontratación de tareas especializadas.

Estas tendencias hablan de una “ropa limpia” basada en la contratación adecuada de personal (de Brito, Carbone, & Blanquart, 2008), ya que las actividades de confección son consideradas no contaminantes y el énfasis en RSE, está centrado en las condiciones laborales de la mano de obra subcontratada (Claudio, 2007). Se están creando movimientos de presión social como el “*Fashion Revolution*”<sup>14</sup> en el que los clientes cuestionan a las marcas por no desarrollar una “moda ética”. Su eslogan es ¿Quién hace tu ropa?

De otro lado, las industrias del sector—en especial las pymes—usualmente no hacen uso de modelos de gestión, poseen una estructura plana que hace que el Gerente (en muchos casos propietario) se dedique a labores operativas, descuidando decisiones estratégicas o tácticas; toman sus decisiones de manera unilateral sin tener en cuenta sus colaboradores o las entidades con las cuales se interrelacionan, lo que las hace más vulnerables (Arrieta Posada, Botero Herrera, & Romano Martínez, 2010; ANDI, 2013; Gutiérrez, 2005; Solano, Bravo, & Giraldo, 2012).

Se requiere por tanto de un modelo con el que puedan potencializar su sostenibilidad en el sector, una estrategia que se oriente hacia la adopción de sistemas adecuados de gestión, desarrollo de capacidades, incorporación de tecnologías de la información y comunicación, adopción de sistemas de aseguramiento de calidad y una política adecuada en materia de gestión humana (Sarache Castro, Castrillón, & Giralda, 2011).

#### 2.1.2 Justificación de la empresa seleccionada para el estudio de caso

Debido a lo anteriormente relatado, se encontró una empresa que presenta una situación contraria, tanto en sus resultados como en el manejo de su personal y de sus satélites; con lo que se convierte en un caso interesante de estudio, con el fin de identificar parámetros claves que puedan ser replicables para otras empresas.

---

marcas en búsqueda de mayores utilidades, ocasionando pobreza, malas condiciones laborales. A raíz de la tragedia ocurrida en Bangladesh. La autora del presente trabajo fue invitada como panelista a un foro desarrollado en 24 de Abril de 2014 en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, en el que las preguntas estuvieron centradas en los modelos de contratación de las empresas tanto al interior como en la negociación con sus satélites.

<sup>14</sup> Ibid.



### 3 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión de las capacidades de integración externa en las pymes del sector confeccionista de la ciudad de Bogotá, orientado a soportar la Responsabilidad Social Empresarial, usando como referente base la Teoría de la Firma Basada Recursos y Capacidades.

#### 3.1 Objetivos específicos

- Identificar los “*stakeholders*” relevantes en la gestión de la RSE en las empresas del sector y la naturaleza de la interacción requerida con cada uno de ellos.
- Definir los recursos y capacidades requeridos para la integración externa con los satélites.
- Plantear los elementos y relaciones propios de un modelo de gestión para la integración externa, orientado hacia la RSE en pymes.
- Delimitar y definir el ámbito de aplicación del modelo de gestión propuesto.

## 4 MARCO TEÓRICO

Se partirá del concepto de **gestión** o administración que hace referencia a una “*serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentable para la empresa con fines de lucro*” (Aktouf, 2009, pág. 37); que en el largo plazo, consiguen ventajas para la organización a través de la configuración de sus capacidades, formulación de patrones, objetivos, propósitos o metas. Son acordes al modelo de negocios, las principales políticas y planes; para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los grupos de interés (Johnson & Scholes, 2001; Freeman, 1984; Freeman E. , 2010).

El término **modelo** es definido como una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales (Universidad Autónoma de Madrid)

- Reducir la complejidad para permitir ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso (Universidad Autónoma de Madrid).
- Hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir. (Universidad Autónoma de Madrid)

Los **modelos de gestión** integran herramientas, conceptos y técnicas para agregar valor a las organizaciones. Se usan para desarrollar políticas y acciones, en pos de alcanzar objetivos a través de pautas y patrones (Kemp, Witzel, & Schotter, 2012; Grant R. , 1996; Martinez-Fajardo, 1995); pueden utilizarse como marcos de referencia para llevar a cabo procesos de autodiagnóstico de la calidad de la gestión empresarial que pueden culminar con el diseño e implantación de planes de mejora del desempeño (Rodriguez & Ricart, 1998).

*“El modelo administrativo que predomina en la administración de una organización es determinante de la **conciencia colectiva** que se proyecta en el sistema de significados compartidos, explícitos en rasgos altamente arraigados que son referentes del comportamiento de las personas en la organización.”* (Méndez-Álvarez, 2009, pág. 84)

El objeto de estudio será analizado con un enfoque cualitativo, partiendo del paradigma de la TFBRC (Teoría de la firma basada en recursos y capacidades), considerado pertinente para crear estrategias de ventaja competitiva, sin discriminación del tamaño o actividad de las organizaciones (Wernerfelt, 1984), es decir puede ser usado en pymes<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las pymes se clasifican así:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

#### 4.1 Teoría de la Firma Basada en Recursos y Capacidades TFBRC

La TFBRC, empieza a cobrar importancia, a finales de los 80, al extenderse los procesos de globalización que demandaron el desarrollo de ventajas competitivas (Wade & Hulland, 2004).

Se basa en los recursos, argumentando que las empresas poseen recursos que les permiten lograr una ventaja competitiva y una interrelación de ellos conduce a un rendimiento superior a largo plazo (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Un resumen de los hitos y autores principales encontrados en el desarrollo de la investigación para el objetivo planteado, se presenta en la Tabla 3.

**TABLA 3 HITOS DE AUTORES FRONTALES Y PARADIGMÁTICOS DE LA TFBRC Y DE EVIDENCIAS IMPORTANTES PARA LA INVESTIGACIÓN**

AUTOR	APORTE
(Penrose, 1959)	Empresa conjunto de <b>recursos</b> , que <b>potencializan y aumentan el valor de la firma</b> . Generan una habilidad para adaptarse y extender sus operaciones en mercados inciertos, cambiantes y competitivos.
(Wernerfelt, 1984)	Estrategias de las empresas en función de sus recursos, en lugar de sus productos.
(Prahalad & Hamel, 1990)	Búsqueda de <b>capacidades distintivas</b> para explotar oportunidades o neutralizar riesgos en el ambiente externo, creando ventajas competitivas.
(Barney, 1991)	No todos los recursos tienen el potencial de ser ventajas competitivas sostenibles; deben: (a) ser valioso, en el sentido de que <b>aprovechar las oportunidades y / o neutraliza las amenazas</b> , (b) Ser <b>raro</b> entre una firme corriente y competencia potencial, (c) ser imperfectamente imitables, y (d) no puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes.
(Hamel & Prahalad, 1992; Christmann, 2000)	Recursos y capacidades son capaces de añadir valor, dependiendo de la presencia de <b>activos complementarios y rutinas de apoyo</b> , que crean rutinas complejas difíciles de imitar.
(Amit & Schoemaker, 1993)	Las capacidades son específicas para cada firma por poseer valores, principios y prioridades diferentes.
(Teece D. ,	Ventaja competitiva adaptativa que responde a la habilidad de renovar

AUTOR	APORTE
1998; 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)	las competencias, de forma que haya congruencia con el entorno de negocios cambiante, que demanda respuestas innovadoras y cambios tecnológicos. <b>Capacidades Dinámicas.</b>
(Grant R. , 1996; 1996; 1991)	Capacidades son rutinas organizacionales, resultado de un conjunto de recursos que interactúan y se coordinan de manera conjunta y compleja. Los atributos de <b>durabilidad, transparencia, transferencia imperfecta</b> y replicabilidad son determinantes.
(Hart, 1995)	Desarrollo de las capacidades internas como una <b>ventaja competitiva sostenible.</b>
(Teece, Pisano, & Shuen, 1997)	Los Procesos organizacionales tienen tres funciones: <b>coordinación (estático); aprendizaje (dinámico), y la reconfiguración (un concepto transformacional).</b>
(Cohen & Levinthal, 1990; Roy & Thérin, 2008; Caloghirou, Kastelli, & Aggelos, 2004; Zahra & George, 2002; Biondi, Frey, & Iraldo, 2000)	Afianzar relaciones con las fuentes externas, aumenta la competencia interna, y a su vez aumenta la <b>capacidad de absorción a través del aprendizaje organizacional</b>
(de Bakker & Nijhof, 2002)	Alinear continuamente las expectativas de las redes internas y externas. Ciclo de capacidad: <b>Interpretación</b> de los intereses <b>Integración</b> trasladando planes en productos y procesos. <b>Monitoreo</b> evaluando y analizando. <b>Comunicación</b> con los “ <i>stakeholders</i> ”.
(Hansen, Søndergaê, & Meredith, 2002)	Las redes que interactúan pueden clasificarse en tres grandes dimensiones: Negocios, Gubernamentales y Conocimiento. Las capacidades innovadoras de las PYME del medio ambiente se conciben como el resultado de una <b>interacción entre las <u>competencias, las relaciones de la red y la orientación estratégica de la empresa</u></b> (el 'triángulo dinámico').

AUTOR	APORTE
(Porter & Kramer, 2006).	El <b>bienestar social</b> se asocia al desempeño de la firma para favorecer la creación de industrias de competencia imperfecta en las que una firma en particular podría obtener ventajas competitivas.
(Teece D. J., 2007).	Las capacidades dinámicas, crean <b>ventaja competitiva en el tiempo</b> , evitando la condición de beneficio cero cuando las empresas homogéneas compiten en mercados perfectamente competitivos.
(Schaltegger & Wagner, 2011)	Los empresarios “sostenibles” <i>destruyen</i> los métodos convencionales de producción, productos, <b>estructuras de mercado y de consumo</b> , reemplazándolos por productos superiores ambientalmente o socialmente o en cuanto a los servicios.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como síntesis de esta tabla se puede plantear que:

Wernerfelt (1984) define recurso como cualquier “cosa” que pueda ser una fortaleza o una debilidad. Existen diferentes clasificaciones para los recursos, una de ellas es: físicos, humanos y organizacionales.

Los recursos incluyen activos tangibles e intangibles que están ligados a la empresa; entre ellos se encuentran: las capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, la marca, el personal, los contactos comerciales, la maquinaria, los procesos eficientes, el capital, etc. Son controlados por la empresa y le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad. Al combinarlos generan ventajas estratégicas, permitiendo el establecimiento de barreras, lo que se traduce en una **visión de la firma en términos de sus recursos, en lugar de una visión en términos de sus productos**.

Para que un recurso sea potencial debe tener cuatro características: (a) ser valioso, para aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas del entorno de la empresa, (b) debe ser poco común, (c) debe ser imperfectamente imitables, y (d) no puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes para este recurso. Estos atributos de recursos de la empresa se pueden considerar como indicadores empíricos heterogéneos e inmóviles y por lo tanto útiles para la generación de ventajas competitivas sostenibles. (Barney, 1991)

Las empresas no pueden obtener ventajas competitivas sostenidas cuando los recursos estratégicos están uniformemente distribuidos en todas las empresas de la competencia y son de gran movilidad; exceptuando los sectores en los cuales las barreras de entrada son fuertes (Barney, 1991).

Las capacidades son vistas como **rutinas organizacionales**, resultado de un conjunto de recursos que interactúan y se coordinan en **patrones conjuntos y complejos**; tienen atributos de durabilidad, transparencia, dificultad de copiar (Grant R. M., 1991); se adaptan, integran y reconfiguran para alcanzar los requerimientos de un entorno cambiante (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece D. J., 2007); y le dan valor a los recursos (Madhok, 1997); generando ventaja competitiva (Hamel & Prahalad, 1992).

Las capacidades tienen diversas clasificaciones; unas de ellas es: estáticas (permiten hacer lo mismo cada vez mejor), y dinámicas (sirven para introducir cambios o adaptarse, proporcionando flexibilidad a la organización). (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

Verona (1999) las clasifica en funcionales y de integración. Las funcionales profundizan en el **conocimiento técnico** de la empresa (Grant R. M., 1991; Amit & Schoemaker, 1993), y las de **integración permiten a las empresas absorber y difundir nuevo conocimiento** (Cohen & Levinthal, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Otra clasificación para las capacidades está dada en internas, externas y estratégicas, todas son interrelacionadas e interdependientes. Las estratégicas proporcionan el mecanismo de inteligencia y control que permite a la empresa gestionar sus capacidades y explotarlas. (Arnold & Thuriaux, 1997).

Las capacidades internas son aquellas que la empresa controla de manera directa y **son estratégicas si se enmarcan en la gestión del conocimiento**, definida como "*el proceso crítico de gestionar los conocimientos para satisfacer las necesidades existentes, identificar y explotar los activos de conocimiento existentes y adquiridos así como desarrollar nuevas oportunidades*" (Quintas, Lefrere, & Jones, 1997, pág. 387); generando organizaciones únicas y cambiantes, dadas por la complejidad de las interrelaciones de los seres humanos (Caloghirou, Kastelli, & Aggelos, 2004; Zahra & George, 2002).

Las capacidades externas hacen referencia a la gestión de las relaciones entre la empresa y los recursos externos que precisa (Ilustración 8); es decir, utilizando los asociados para acceder a activos complementarios y la gestión de las relaciones con los usuarios o productores o proveedores o entes externos que se interrelacionen con la empresa como clave para el éxito innovador; Para convertirlas en ventaja competitiva, se necesita **generar una memoria corporativa y una conexión con el mercado para un aprendizaje dinámico**. (Arnold & Thuriaux, 1997).

## ILUSTRACIÓN 8 ELEMENTOS CLAVE DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA



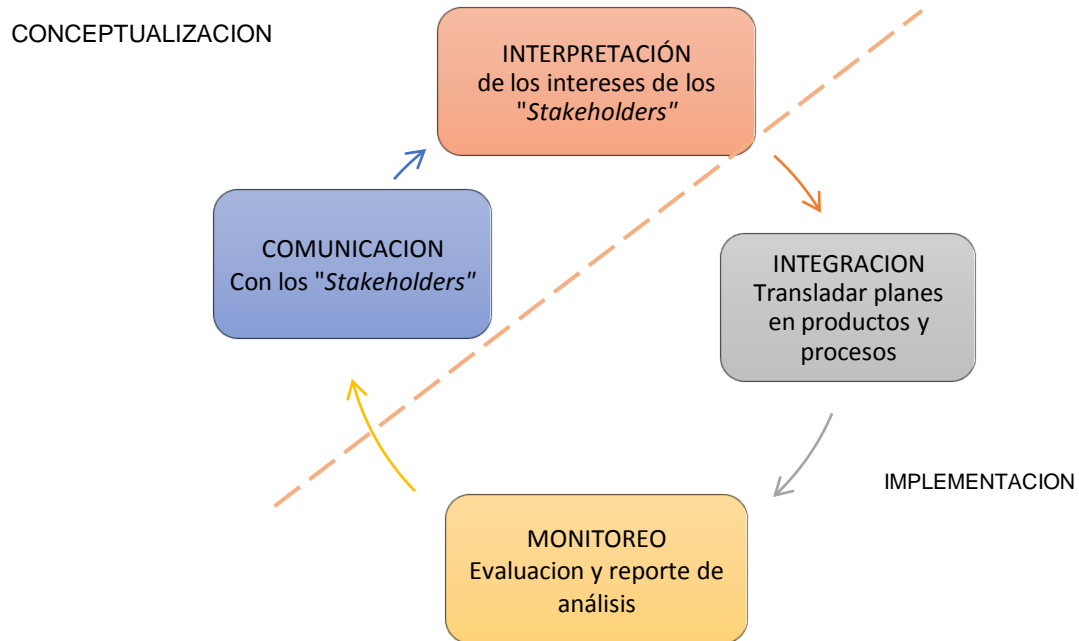
FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE (ARNOLD &amp; THURIAUX, 1997, PÁG. 18)

De Bakker y Nijhof (2002) plantearon un ciclo para desarrollar capacidades, cuyo punto de partida es el diálogo con los "stakeholders"<sup>16</sup> en el que se traducen sus intereses en nuevos procesos o variaciones a los mismos o a los productos y por último realizar una retroalimentación, para iniciar de nuevo el proceso. (Ilustración 9).

Las utilización y desarrollo de capacidades como ventaja competitiva; depende no solo de los recursos puestos a disposición, sino también de la **motivación de los empleados a aprovecharlos, especialmente en tareas altamente interdependientes** (Coff, 1997), para la RSE, la deliberación ética juega un papel importante, siendo la respuesta saber cómo actuar (por ejemplo, guiados por un código de conducta) (Litz, 1996).

<sup>16</sup> Su traducción textual es "interesados". Para Freeman (1994), son personas que están en una cierta relación, a través de pertenencia a algún grupo, o por medio de algún tipo de actividad relacionada con el papel, a la corporación.

#### ILUSTRACIÓN 9 EL CICLO DE CAPACIDAD



FUENTE (DE BAKKER & NIJHOF, 2002, PÁG. 68)

Las capacidades ayudan a las empresas a desarrollar un valor diferente al de los libros contables (Price Waterhouse Coopers; FUNDIPE, 2001) como:

- Capital humano: conocimiento útil para la empresa que poseen su capacidad para generar valor y repetirlo.
- Capital estructural: Medida en que el conocimiento consigue ser explicitado, sistematizado o internalizado
- Capital relacional: valor que tiene el conjunto de relaciones con el exterior, calidad de las mismas y potencialidad.

#### ILUSTRACIÓN 10 CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE (PRICE WATERHOUSE COOPERS; FUNDIPE, 2001, PÁG. 16)



Como se evidencia la gestión del conocimiento refuerza la ventaja competitiva, desarrolla y potencializa los recursos como un activo valioso e inimitable; elevando el valor para la empresa y la relación con sus proveedores.

#### 4.2 Gestión del conocimiento y capacidades

La gestión del conocimiento es un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de información en la empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y contribuir a la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas (Andreu & Sieber, 1999); preserva el establecimiento de mecanismos técnicos orientados a captar, crear y transferir el conocimiento, facilitar su adecuada interpretación, aplicación, reutilización y renovación en todos los ámbitos de la organización a través de distintas fórmulas de codificación (Tissen, Andriessen, & Lekanne Deprez, 2000).

Es por ello que no se puede desvincular de las capacidades en la empresa<sup>17</sup>. Desde Taylor en 1910 se planteó a los administradores “... *la obligación de recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiaran en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria*” (Taylor & Fayol, 2003, pág. 29).

Adicionalmente, Nonaka y Takeuchi (1999), exponen dos tipos de conocimiento, el explícito y el tácito. El explícito es formal y sistemático. El tácito consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas profundamente arraigados, se dan por sobreentendidos y no se expresan fácilmente, son difíciles de formalizar y de comunicar.

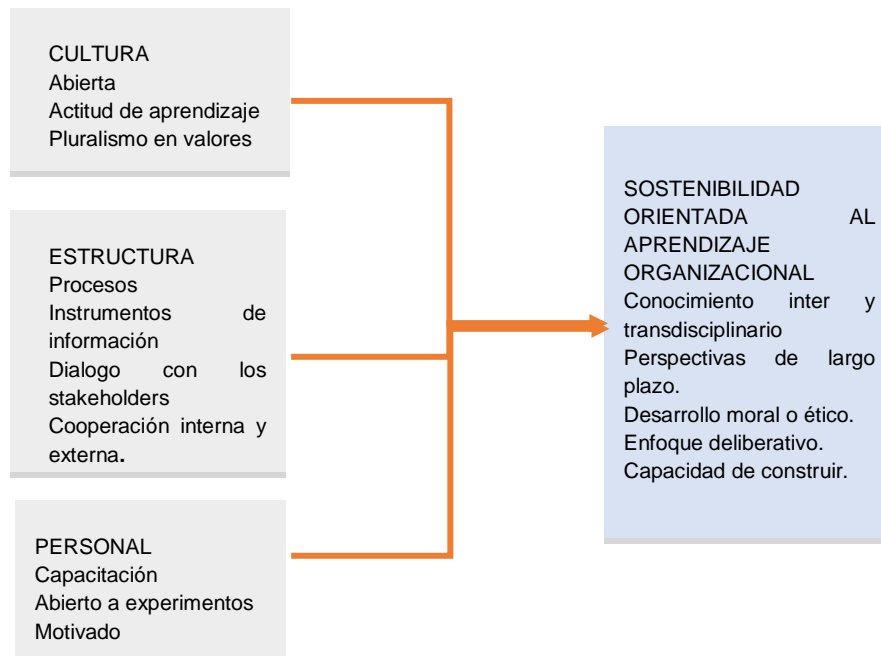
Para Weick (1996) las diferentes estructuras organizacionales generan diversos tipos de aprendizaje; las estructuras mecanicistas, es decir con relaciones estrechamente acopladas entre los actores, fomentan el **aprendizaje de explotación** en contextos estables; las estructuras orgánicas, con relaciones imprecisas en contextos cambiantes, son favorables para el aprendizaje de alto nivel y de acuerdo con el desarrollo de capacidades difíciles de imitar (Grant R. , 1996).

De otro lado, Müller y Siebenhüner (2007) manejan tres macro-variables como requisitos para que el aprendizaje organizacional: una **cultura abierta al cambio**, la estructura dada para socializar la información y la motivación de las personas a adquirir nuevos conocimientos. (Ilustración 11).

---

<sup>17</sup> El seminario de Gestión del Recurso humano, dictado en la Maestría por el PHD Jorge Molano, tiene igualmente como foco el paradigma de la TFBRC, para gestionar el conocimiento. Con lo que se vio este como un paradigma apropiado para desarrollar una ventaja competitiva, que a su vez está cobrando relevancia en la gestión del conocimiento.

#### ILUSTRACIÓN 11 REQUISITOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL



FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE (MÜLLER & SIEBENHÜNER, 2007, PÁG. 239)

Una empresa generadora de conocimiento, formaliza el conocimiento tácito en explícito; transformándolo en **conocimiento organizacional**, valioso al ponerlo a disposición de otros (Nonaka & Takehuchi, 2007); si es **difundido e identificable**, se asocia al éxito para enfrentar los cambios (Fernández-Mesa, Alegre-Vidal, & Chiva-Gómez, 2012; Alegre & Chiva, 2008); y la capacidad de aprender se da cuando se toman acciones efectivas, se detectan y corrigen los errores (Argirys, 1976), desplegando potencialidades (Weick & Quinn, 1999; Weick & Quinn, 1999); que finalmente generan capacidades y por tanto ventaja competitiva.

Es decir, la gestión del conocimiento en la empresa se da al tener en cuenta a los “*stakeholders*”.

### 4.3 Teoría de los “*stakeholders*”

Freeman (1984) introdujo el término “*stakeholder*” en el lenguaje de la estrategia, la ética empresarial y la RSE. Su definición ha evolucionado desde aquellos grupos o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia a un contexto más amplio, que incluye además grupos o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización (Freeman E. , 2010).

Los procesos de globalización han obligado a las empresas a cumplir y trabajar en conjunto con sus “*stakeholders*”, (Hansen, Søndergaê, & Meredith, 2002; Plaza-Úbeda, Burgos-Jiménez, & Belmonte Urena, 2011). Mitchell, Agle y Wood (1997) los identifican según

atributos de poder<sup>18</sup>, urgencia<sup>19</sup> y legitimidad<sup>20</sup>; y se es un *stakeholder* definitivo cuando presentan los tres.

ILUSTRACIÓN 12 TIPOLOGÍA DE LOS “STAKEHOLDERS”, SEGÚN 1, 2 O 3 ATRIBUTOS



FUENTE: (MITCHELL, AGLE, & WOOD, 1997, PÁG. 874)

Los “*stakeholders*”, presionan a veces de manera incompatible con los objetivos de la organización y se tiende a realizar aquellos cambios cuyas consecuencias se consideran más alineadas con la empresa y redundan en mejorar su rendimiento financiero. (Plaza-Úbeda, Burgos-Jiménez, & Belmonte Urena, 2011; Zappi, 2007). Es decir, cuando desarrollan capacidades, tienden a estar alineadas con los objetivos de la organización. (de Bakker & Nijhof, 2002)

Las presiones ocurren por: recursos financieros, disponibilidad de materias primas y recursos humanos; así como por condiciones económicas, sociales y culturales (Maranto & Gómez, 2007), y pueden provenir de la industria, las acciones del gobierno, los proveedores y las condiciones de mercado (Hansen, Søndergaê, & Meredith, 2002).

<sup>18</sup> **Poder** como la existencia o de la posibilidad de obtención por un actor para usar recursos coercitivos (fuerza física, armas), utilitarios (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas) y simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro(s) (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 865).

<sup>19</sup> **Urgencia** como el clamor por una atención inmediata en función de diferentes grados de: a) sensibilidad temporal de no aceptación; y b) criticidad, equivalente a la importancia del clamor, teniendo la posibilidad de daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 867)

<sup>20</sup> **Legitimidad** como la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un actor social (persona, organización, marca, símbolo, etc.) son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente contruidos de normas, valores, creencias y definiciones. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pág. 866)

No existe un solo criterio de priorización de “*stakeholders*”; para cada organización, incluso para cada momento son únicos (Granda-Revilla & Trujillo-Fernández, 2011, pág. 73; Falção & Fontes, 1999). No obstante, se pueden tener en cuenta los siguientes factores como genéricos:

- Nivel o capacidad de influencia o dependencia (actual y futura).
- Expectativas y su voluntad en la participación.
- Relación preexistente.
- Conocimiento de la organización y relación con el objetivo último del proceso de diálogo.
- Dimensión geográfica
- Contexto social.

El presente trabajo analizará la relación de la empresa con los satélites o proveedores, como un “*stakeholder*” que se supone definitivo en el sector confeccionista; por lo que se requiere determinar los factores para la integración de la cadena.

#### 4.4 Capacidades externas e integración de la cadena

La integración de la cadena es una alternativa para generar ventaja competitiva. Se pueden tener niveles de relación con los diferentes “*stakeholders*” resumidos en la Tabla 4.

**TABLA 4 NIVELES DE RELACIÓN CON LOS “STAKEHOLDERS”**

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Ejemplos de enfoques
<b>Pasivo</b>	Sin meta. Sin relación.	Sin comunicación activa.	No hay relación.	Inquietudes de los “ <i>stakeholders</i> ” expresadas mediante protestas, cartas, o presión sobre los organismos regulatorios, etc.
<b>Seguimiento</b>	Seguimiento de las opiniones de los “ <i>stakeholders</i> ”.	Unilateral.	No hay relación.	Informes de segunda mano.
<b>Informar</b>	Informar o educar a los “ <i>stakeholders</i> ”.	<b>Unilateral:</b> de la compañía con los “ <i>stakeholders</i> ”, sin invitación a responder.	Relación a largo o corto plazo con los “ <i>stakeholders</i> ”.	Boletines y cartas. Folletos, informes, conferencias y presentaciones públicas. Días de visita a las instalaciones. Exhibiciones públicas.
<b>Transar</b>	Trabajo conjunto en una relación contractual.	<b>Bilateral limitada:</b> el desempeño se determina y se monitorea conforme a los términos del contrato.	El contrato establece los términos de la relación.	Contratación para realizar un producto.
<b>Consultar</b>	Obtener información ( <i>Feedback</i> ), para decisiones internas.	<b>Bilateral limitada:</b> la compañía formula preguntas y los “ <i>stakeholders</i> ” responden.	Relación a corto o largo plazo.	Encuestas, reuniones, evaluaciones de desempeño, talleres, sondeos de opinión.

Nivel	Meta	Comunicación	Naturaleza de la relación	Ejemplos de enfoques
<b>Convocar</b>	Trabajo directo comprensión de inquietudes y consideración en las decisiones.	Bilateral El aprendizaje es mutuo.	Relación puntual o de largo plazo.	Foros de múltiples "stakeholders", Paneles de "stakeholders", procesos de creación de consenso, Procesos de participación en la toma de decisiones.
<b>Integrar</b>	Asociarse o establecer una red, desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción.	Bilateral Ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones	Largo plazo.	Proyectos conjuntos, iniciativas, asociaciones voluntarias.
<b>Delegar</b>	Delegar la toma de decisiones sobre un tema particular.	Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas: los "stakeholders" tienen un rol formal en el gobierno de una organización o de las decisiones.	Largo plazo.	Incorporación de los "stakeholders" a la estructura de gobierno.

FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE (ACCOUNTABILITY; PNUMA; STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADA, 2006)

La integración, incluye procesos de asesoramiento y participación relacionados directamente con algún aspecto de la actividad de la organización, o incluso con la delegación de algún tipo de actividad; genera estructuras complejas, aptas para el diálogo y que identifican a sus "stakeholders" como un elemento realmente esencial en su modelo de negocio. Incorporándolos en la fase inicial (planificación) de la implementación de un proceso de gestión. (Granda-Revilla & Trujillo-Fernández, 2011)

En la integración se genera el **descubrimiento y el desarrollo de oportunidades**; la **transferencia efectiva de tecnología** dentro de la empresa y entre las empresas; la **protección de la propiedad intelectual**; la **mejora de los procesos de negocio**; la **invención de nuevos modelos de negocio**; la protección contra la imitación y otras formas de replicación *por sus rivales*. (Teece D. J., 2007; Stank, Esper, Russell, & Autry, 2012).

Las relaciones sólidas con las fuentes externas, aumentan la competencia interna y construyen una base de conocimientos, que a su vez desarrolla la capacidad de absorción a través del aprendizaje organizacional. (Cohen & Levinthal, 1990; Roy & Thérin, 2008; Caloghirou, Kastelli, & Aggelos, 2004; Zahra & George, 2002; Biondi, Frey, & Iraldo, 2000)

En la integración de la cadena de suministro, las pymes y las grandes empresas tienden a actuar diferente según diversos criterios para obtener ventaja competitiva; especialmente las pymes necesitan desarrollar esquemas colaborativos y de negociación por sus recursos limitados (Hong & Jeong, 2006) (Tabla 5).

Ashby y otros (2012) resaltan que la **cooperación**, la **coordinación**, la **integración** y la **colaboración** en la cadena se dan reconociendo la naturaleza interdisciplinaria; entendiendo **cooperación como intercambiar información esencial** e involucrar a algunos proveedores en **relaciones a largo plazo** para permitir una comunicación más fluida (Spekman, Kamauff, & Myhr, 1998).

**TABLA 5 COMPARATIVO DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN GRANDES EMPRESAS VS PYMES**

CATEGORÍA	CADENA DE SUMINISTRO PARA GRANDES EMPRESAS	CADENA DE SUMINISTRO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS
<b>Prioridades competitivas</b>	Dominar el mercado para sostener cuota.	Nichos de mercado, sostenerse con rentabilidad.
<b>Estrategias claves</b>	Influenciar la cadena de suministro aguas arriba y aguas abajo, alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores	Focalizado y especializado en el mercado, clientes efectivos, gestión de proveedores.
<b>Control de la estructura externa</b>	Comando y control con pequeños distribuidores y proveedores; colaborativa con los proveedores y distribuidores dominantes.	Acepta el comando y control o <b>utiliza sus habilidades de negociación; o colaboración con otras Pymes.</b>
<b>Control de la estructura interna</b>	Descentralizado, estructurado y altamente especializado; múltiple desarrollo de competencias base.	Centralizado, semi-estructurada y moderadamente especializado; desarrollo competencias base.
<b>Objetivos de los procesos de gestión de la cadena de suministro</b>	Eficacia operacional en el desempeño como costo, calidad, entrega, valor del cliente, etc. ámbitos de mayores flujos de información y flujos de productos	Eficacia operacional con un desempeño centrado en ámbitos menores de flujos de información y flujos de productos

FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE (HONG & JEONG, 2006, PÁG. 296)

De otro lado, la gestión del conocimiento está inmersa en la integración de la cadena de suministro de diferentes formas, incluyendo la **contratación de personal técnico, la colaboración informal o formal y las alianzas**. La eficiencia en el aprendizaje colectivo al facilitar la transmisión inter-organizacional de conocimiento tácito es clave del éxito innovador. (Davenport, 2005).

Aunque, la ventaja competitiva a menudo no se logra sin mayores inversiones, se deben tener en cuenta **el compromiso y la confianza**. (Nyaga, Whipple, & Lynch, 2010), puesto que **mejoran la satisfacción y los rendimientos empresariales** (Margolis & Walsh, 2003), el desarrollo de ventajas competitivas o la capacidad de absorción (Daboub & Calton, 2002).

Con respecto a los proveedores, sus capacidades son claves según el valor percibido y son vistas como la llave de la sostenibilidad. (Pressey, Winklhofer, & Tzokas, 2009; Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

Las relaciones con los proveedores en el sector confeccionista suele generar estructuras orgánicas imprecisas y cambiantes; lo que genera resiliencia y códigos de conducta específicos.

#### 4.5 Resiliencia y cadena de suministro

La resiliencia es entendida como la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y crecer (Fiksel, 2006); es clave para la adaptación y flexibilidad en la cadena de suministro; Pettit, Fiksel y Croxton (2010; 2013) plantean un modelo en el que identifican como fuentes de cambio o vulnerabilidades siete categorías:

- Turbulencia
- Amenazas deliberadas
- Presiones externas
- Límites de recursos
- Sensibilidad
- Conectividad proveedor / cliente
- Interrupciones proveedor / cliente

Estas vulnerabilidades se compensan con controles de gestión que a su vez crean capacidades como la **flexibilidad en el abastecimiento** y en cumplimiento de la orden, **eficiencia**, visibilidad, capacidad de **adaptación**, anticipación, **recuperación**, dispersión, **colaboración**, **organización**, posición en el mercado, seguridad y **solidez financiera**.

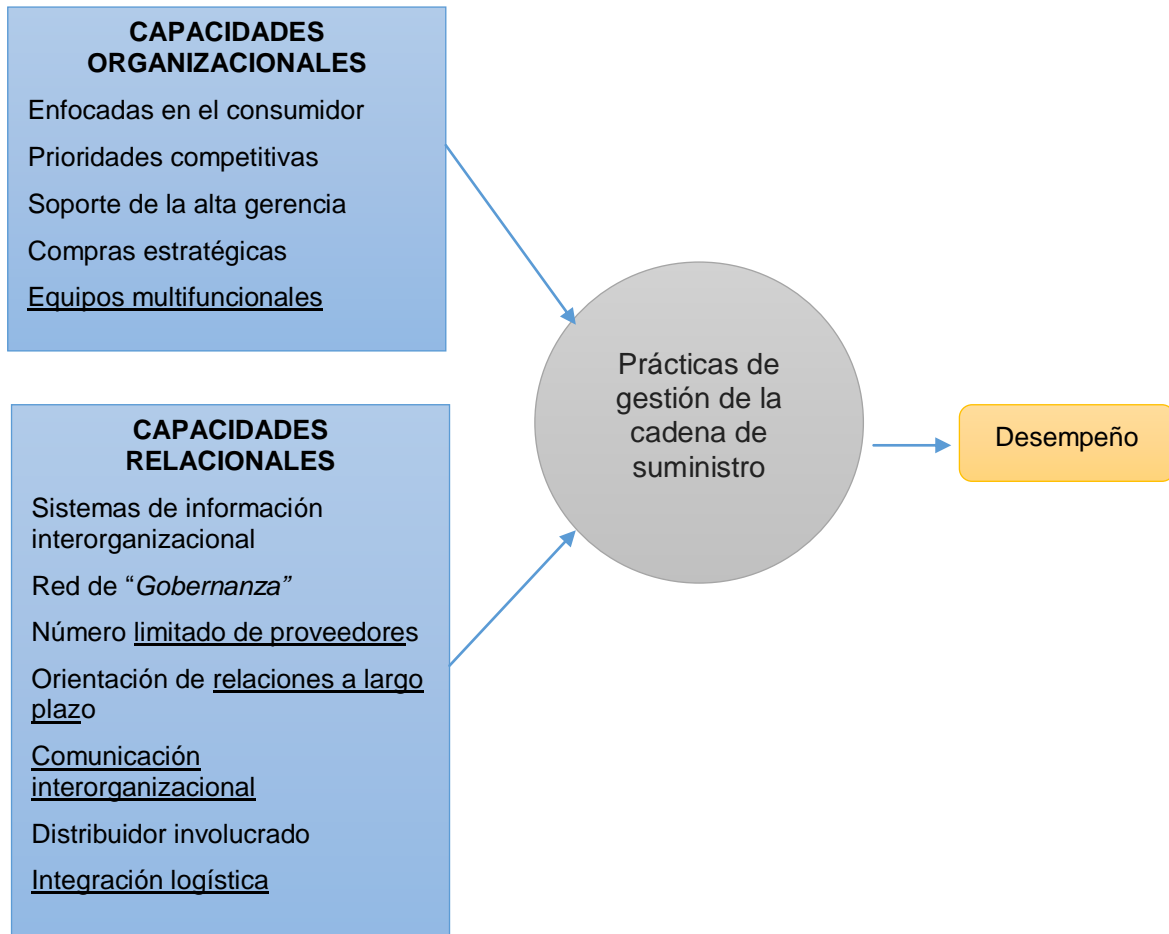
Estos sistemas de coordinación y control, al igual que los códigos de conducta, están basados en la **comunicación y confianza**, lo que obligan a las empresas a mejorar y a reducir o eliminar el abuso de poder entre ellas (Drake & Schlachter, 2008).

En la logística sostenible se reflexiona sobre el papel estratégico que juega el transporte sostenible y la coordinación efectiva de los múltiples actores que intervienen en la producción y distribución, teniendo en cuenta que uno de los puntos de atención es la **optimización de las relaciones y conexiones** entre todos los actores y actividades (de Brito, Carbone, & Blanquart, 2008).

Es decir, que para tener una integración de la cadena es necesaria una reciprocidad de coordinación, **confianza** y compromiso que genera una **relación a largo plazo** y una **resiliencia** que a su vez puede redundar en una disminución de costos y por ende en una ventaja competitiva.

Para la sostenibilidad de la cadena de suministro Paulraj, Chen y Lado (2012) plantean 12 factores claves con enfoque en la TFBRC (Ilustración 13) que incluyen capacidades organizacionales y relacionales.

ILUSTRACIÓN 13 TAXONOMÍA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

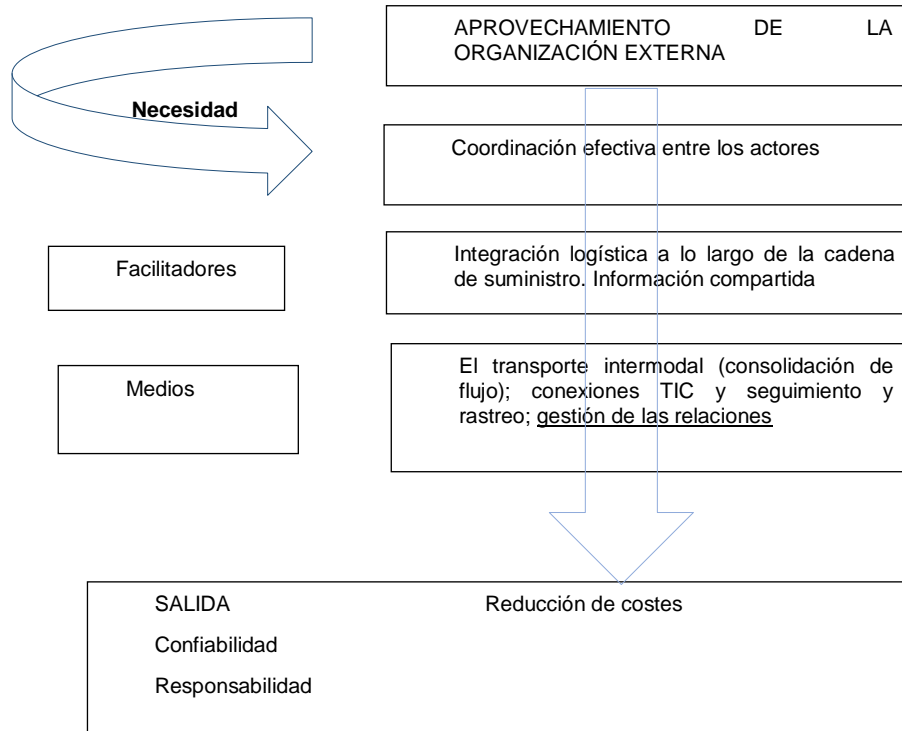


FUENTE (PAULRAJ, CHEN, & LADO, 2012, PÁG. 228)

Particularmente, en la industria de la confección para hacer frente a los riesgos la integración es un valioso punto de partida (de Brito, Carbone, & Blanquart, 2008), como facilitador para obtener ventajas competitivas (Ilustración 14).



ILUSTRACIÓN 14 EL PROCESO DE APROVECHAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EXTERNA



FUENTE: (DE BRITO, CARBONE, &amp; BLANQUART, 2008, PÁG. 544)

De otro lado, Dyer y Singh (1998) resumen la ventaja competitiva a través de la cadena de suministro como:

1. Inversiones en relación con activos específicos
2. Intercambio de conocimiento sustancial, incluido el aprendizaje conjunto;
3. Combinación de recursos complementarios o capacidades, que resulta en creación conjunta de nuevos productos, servicios o tecnologías, y
4. Reducir los costos de transacción con alianzas, como mecanismos de *gobernanza* más eficaces.

Es decir, si se buscan **beneficios multilaterales de red**, en lugar de beneficios unilaterales de empresa; es necesario incorporar preocupaciones sociales y medioambientales, alineando los objetivos de la empresa con el control social de los “*stakeholders*” (Vurro, Russo, & Perrini, 2009; Porter & Kramer, 2006; Perrini, Russo, & Tencati, 2007).

Si se integra a lo anterior el empleo de **códigos de conducta** y otras herramientas de gestión en la compra, el abastecimiento, adquisiciones, derechos humanos, condiciones generales de trabajo y factores ambientales (Stank, Esper, Russell, & Autry, 2012; Ahmed, Nandab, & Schnusenberg, 2010; Davies & Crane, 2006), se tendrá una **cadena de suministro inclusiva y sustentable**, con un claro enfoque de RSE.

## 4.6 Responsabilidad Social Empresarial

Las raíces de la RSE, comienzan en la Escuela de Negocios de Harvard en 1946, cuando el profesor de MBA Dean Donald K. David, exhortó a prestar atención a las responsabilidades de los líderes empresariales (Spector, 2008) posteriormente, Howard R. Bowen publicó un libro seminal llamado *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, 1953)

En contraposición Levitt (1958) dice que la responsabilidad deber ser labor del gobierno y no de los empresarios, puesto que afecta las utilidades. De otro lado, Joseph McGuire (1963) postula que la RSE insta a las empresas a asumir ciertas responsabilidades para la sociedad más allá de sus obligaciones económicas y legales.

El cambio social de los años 60, con la participación en asuntos comunitarios, la disminución de la discriminación racial, la contaminación, y la filantropía, por parte de las empresas incentivó el estudio académico; Frederick caracterizó la década como una etapa de "sensibilidad social de las empresas" (Carroll & Shabana, 2010). En otras palabras, la responsabilidad social se debió principalmente a motivaciones externas, como la conciencia social, las empresas no estaban buscando nada específico a cambio.

Posteriormente, los años 80 incluyeron la política pública empresarial, donde el foco se convirtió en el fomento de las culturas éticas corporativas y los desarrollos académicos como la teoría del stakeholder (Freeman, 1984), que da comienzo a los "negocios éticos", en los que el foco se convirtió en el fomento de las culturas éticas corporativas. (Carroll & Shabana, 2010)

Se desarrollaron, modelos como el de Carroll (1991), que plantea una estrategia de RSE; por medio de cuatro dimensiones o responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas; con la dimensión económica como soporte de las otras, es decir no limitó la RSE a las preocupaciones ambientales.

La definición de RSE no tiene consenso; sin embargo, Dahlsrud (2008) analizó las 37 definiciones más usadas y encontró cinco dimensiones recurrentes, **interesados o “stakeholders”, social, económica, voluntariedad y medio ambiental**.

En la actualidad el término RSE compite con conceptos complementarios como ciudadanía corporativa, ética empresarial, la gestión de “stakeholders” y sostenibilidad (Carroll & Shabana, 2010).

*“El concepto de responsabilidad está vinculado a capacidades dinámicas de la organización ya que estas funciones representan una posibilidad de cambiar o ajustar las actividades de una empresa, atendiendo así a ciertas expectativas”* (de Bakker & Nijhof, 2002, pág. 66); esto ha ido cobrando fuerza con la evolución de ciudadanos globales, la conciencia colectiva y un mayor acceso a la información.

Las capacidades que tradicionalmente han utilizado las organizaciones para obtener ventajas competitivas, no necesariamente son las mismas requeridas para la RSE (de Bakker & Nijhof, 2002; Verbeke, Bowen, & Sellers, 2006).

Una herramienta importante para el posicionamiento socialmente responsable, es la correcta identificación de las expectativas y demandas de los “stakeholders”, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa; donde valores como la **transparencia, la comunicación y el diálogo**; elementos organizacionales diferenciales son cada vez más apreciados por los distintos agentes a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Grant R. , 1996; Dyer & Singh, 1998; Pettit, Croxton, & Fiksel, 2013).

Para una RSE perdurable, la gestión del **conocimiento** es clave, en la elaboración de políticas que incluyan elementos de aprendizaje e innovación, atendiendo de manera adecuada los factores internos (**cultura, estructura y comportamiento**) y externos (**presión del mercado y de los consumidores**) (Siebenhüner & Arnold, 2007).

Además, cuando se integran las preocupaciones y demandas relevantes de los “*stakeholders*”, se evidencian en el diseño de la organización o en la implementación del modelo de negocio; la gestión de los “*stakeholders*” sin RSE, no tiene sentido (Granda-Revilla & Trujillo-Fernández, 2011).

En la práctica, para garantizar un cierto nivel de condiciones de trabajo, el Consejo de Acreditación de Prioridades Agencia Económica (CEPAA) desarrolló la norma de Responsabilidad Social SA8000; cuyo objetivo es garantizar el abastecimiento ético de bienes y servicios, promoviendo la producción socialmente responsable.

Las capacidades para la integración interna en la norma SA8000, establecen pautas básicas para **trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo o indemnización**. Influyen así en las responsabilidades organizativas de las empresas que quieren cumplir con la norma y sirve como **código de conducta interno**. Esta norma se ha aplicado en la industria textil y de juguetes, en la vigilancia de los procesos, en las instalaciones de producción de subcontratistas, con programas de mejora de las condiciones de trabajo (de Bakker & Nijhof, 2002).

En confecciones, el mayor impacto para implementar políticas de RSE recae en el consumidor. Los fabricantes de ropa y minoristas de menudeo se enfrentan a una serie de retos relacionados con la sostenibilidad de sus negocios, incluyendo: la garantía de estándares justos de salarios y condiciones de trabajo equitativas dentro de sus cadenas de suministro, las cuales comúnmente se encuentran en los países en desarrollo (Claudio, 2007). Debido a que los consumidores en general ven la industria de la confección como una industria limpia y ecológica, la presión se centra en las condiciones laborales de sus empleados y contratistas (Alsever, 2007).

La **justicia social de las cadenas de suministro** entre trabajadores y contratistas del sector, se iniciaron en los años 90 con el caso de Nike (Spar & Burns, 2000) y recientemente se han visto nuevas oleadas de presión social con la difusión en medios de tragedias como la reciente de una fábrica en Bangladesh<sup>21</sup> (El Tiempo, 2013).

#### 4.7 Responsabilidad Social Empresarial para pymes<sup>22</sup>.

Las pymes en los países en desarrollo, según Enderle (2004), se enfrentan a condiciones económicas y sociales que parecen excluir cualquier posibilidad de atender la RSE. No obstante, estudios recientes (Porter & Kramer, 2006; Jenkins, 2006; Longo, Mura, & Bonoli, 2005; Kuhndt, Türk, & Herrndorf, 2004; Fuller & Tian, 2006; Apospori, Zografos, & Magrizos, 2012; Moore, Slack, & Gibbon, 2009) entre otros, han demostrado que la RSE se ha

<sup>21</sup> Como se ha descrito en pie de página, en la problemática se están desarrollando movimientos colectivos a raíz de este suceso en redes sociales conocido como “Fashion Revolution”

<sup>22</sup> Como se identificó en la problemática, este estudio se centra en las pymes; por ello se desarrolla este capítulo especial de RSE.

convertido en una estrategia transversal, pese a que las grandes empresas han sido las asociadas.

Su flexibilidad y cercanía con la comunidad, así como la toma rápida de decisiones, juegan a favor como fortalezas para su implementación en pymes (Hansen, Søndergaê, & Meredith, 2002)(Tabla 6). Los casos revisados en la literatura muestran que a la compañía le va bien, haciendo bien (Ahmad & Ramayah, 2012) , y sus resultados son sensibles a la interacción con la comunidad circundante (Enderle, 2004; Tantalo, Caroli, & Vanevenhoven, 2012; Schaltegger & Wagner, 2011).

Se evidencia entonces un enfoque contrario al planteado por Friedman (1962), donde la única responsabilidad de las empresas es con sus accionistas o “*shareholders*”.

**TABLA 6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Flexibilidad</b>	Pocos medios financieros
<b>Orientación al cliente</b>	La falta de recursos para la educación y la formación
<b>Capacidad de adaptación o reacción a nuevas situaciones.</b>	La dependencia de la red existente
<b>Toma rápida de decisiones</b>	La falta de capacidad de establecer nuevas relaciones
<b>Relaciones cercanas con los clientes</b>	La falta de visión y de capacidad de innovación

**FUENTE: (HANSEN, SØNDERGAÊ, & MEREDITH, 2002, PÁG. 39)**

Sin embargo, Morrissey y Pittaway (2004; 2006) encontraron que las pymes son a menudo reacias a colaborar en consorcios y no tienen comportamientos homogéneos, aunque resaltan dos tipos de relaciones: de confrontación y de colaboración (Tabla 7)

**TABLA 7 PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES DE CONFRONTACIÓN Y DE COLABORACIÓN**

	<b>Relaciones de confrontación</b>	<b>Relaciones colaborativas</b>
<b>COMPORTAMIENTO</b>	Ganancia individual, transitoria y defensiva.	Respeto mutuo y comprometido, abierto / compartido, confianza, centrado en ganancias del grupo
<b>ACTITUDES</b>	Retener experiencia, autoridad centralizada, poder abierto y activo, el comprador sabe mejor, impulsados por problemas, proveedores homogéneos que responden pasivamente	Participación de la gente, autoridad delegada, proveedores diferenciados, inactivos, de forma proactiva innovadora, prevención.
<b>MEDICIÓN</b>	Unidireccional, unidimensional, inspeccionar resultados, limitada retroalimentación y poco frecuente	Multidimensional, medición de procesos, auto regulación extensiva y frecuente retroalimentación, compartir exitoso a través de la red.
<b>PROCESOS</b>	Especificaciones del comprador, límites	Diseño compartido, abierto al cambio,

	Relaciones de confrontación	Relaciones colaborativas
	distantes pocas funciones atraviesan, sistemas estáticos	muchos contratos expansión de los límites, organizaciones de aprendizaje, basado en equipo, proveedor; inversión – en las personas-procesos.
<b>TIEMPO</b>	Vida limitada, bajos costos de conmutación, transacciones discretas	Mayor vida útil garantizada, abastecimiento único, elevados costes de cambio e infrecuentes.

FUENTE: ADAPTACIÓN DE (SPIERS, 1997) A TRAVÉS DE (MORRISSEY & PITTAWAY, 2004, PÁG. 255)

**Las relaciones de integración son de tipo colaborativo a largo plazo**, en el que predominan la **confianza** y el **respeto**. La ventaja competitiva se da cuando la **comunicación es bidireccional**, de manera que exista **retroalimentación** y **resiliencia** (Pettit, Fiksel, & Croxton, 2010) .

Al desarrollar modelos de gestión en cadenas de suministro de tipo colaborativos (de Bakker & Nijhof, 2002; Morrissey & Pittaway, 2004); se construyen relaciones fuertes con las comunidades locales, adquieren reconocimiento y se benefician como una parte integrada para hacer negocios (Perrini, Russo, & Tencati, 2007; Vurro, Russo, & Perrini, 2009; van Hoof & Gómez Samper, 2012).

El componente social en una perspectiva de largo plazo es primordial, por medio de igualdad de trato, prevención de la exclusión, la cultura, los valores y las normas (van Hoof & Gómez Samper, 2012; Fassin, Rossem, & Buelens, 2011; Zott & Amit, 2009).

Como resultado, las buenas relaciones con los empleados terminan por atraer, retener, motivar y satisfacerlos; siempre teniendo en mente los objetivos de negocio (Perrini, Russo, & Tencati, 2007), todo esto se podría extrapolar igualmente a los proveedores.

De otro lado, un estudio desarrollado por el BID (Vives, Corral, & Iñigo, 2005), concluye que las pymes hacen uso de RSE (empíricamente) con el fin de mejorar la relación con la comunidad, las autoridades, y satisfacción en sus empleados, todo influenciado por la presión de los “*stakeholders*”.

En Colombia los estudios señalan que las pymes no conocen ni desarrollan prácticas de RSE formales (Guerrero & Sandoval, 2011; Jaramillo-Naranjo, 2011), de otro lado, las grandes empresas Colombianas que divulgan sus prácticas de RSE, a título propio o por medio de fundaciones (la práctica más desarrollada en el país), tuvieron un mejor resultado financiero (Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2011). En el ámbito mundial, pragmáticamente se ha reconocido la complementariedad entre el valor del accionista y la RSE (Fassin, Rossem, & Buelens, 2011).

Verbeke, Bowen y Sellers(2006), plantean un modelo conceptual con estrategias medioambientales proactivas, desde la perspectiva de la TFBRC, el cual las estrategias corporativas ambientales no son proactivas per-se, impulsan el desarrollo con **las capacidades de aprendizaje de orden superior y la integración de los interesados** (Sharma & Vredenburg, 1998).

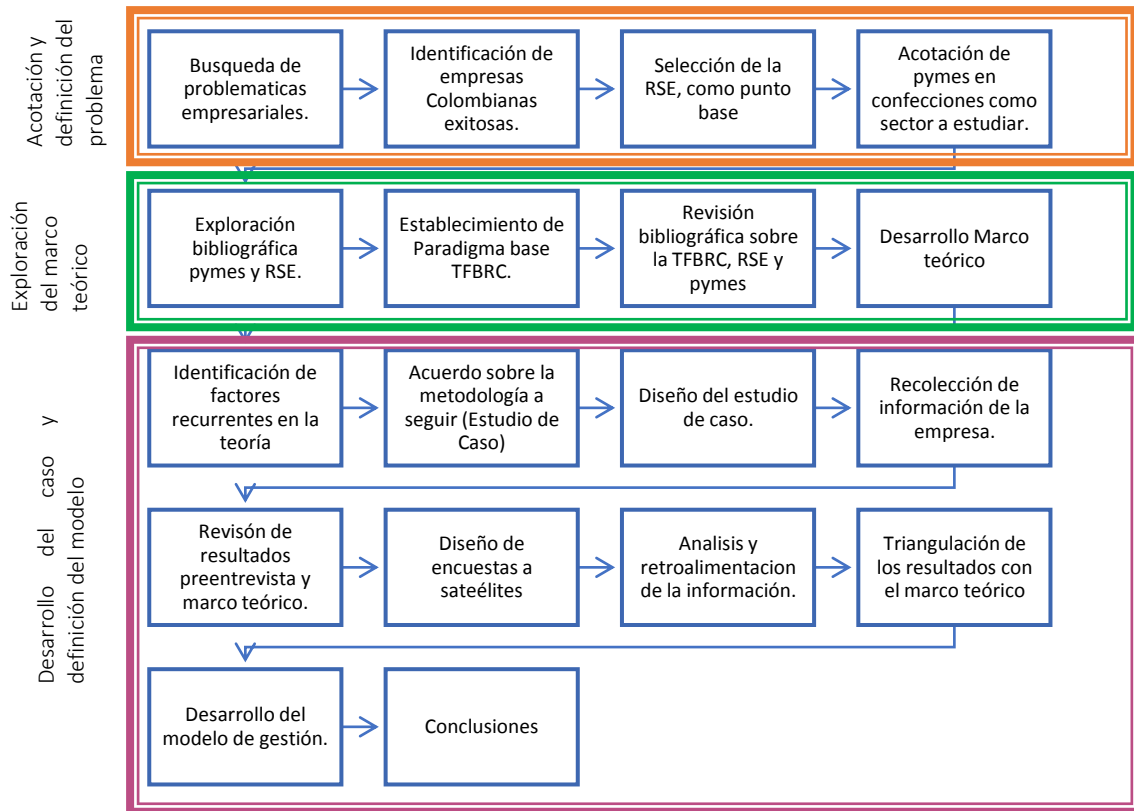
## 5 METODOLOGÍA

La investigación tuvo como base la metodología de *estudio de caso*; escogida porque no se requiere control de eventos comportamentales y está centrada en eventos contemporáneos (Yin, 2005).

En el desarrollo del marco teórico y de la problemática se encontraron nuevas preguntas y un hilo conductor a nuevos enfoques que ocasionaron una búsqueda permanente de referencias bibliográficas. Cada una de estas corrientes teóricas se desarrolla como capítulos en el marco teórico, siempre bajo el enfoque de la TFBRC.

El proceso global de la metodología desarrollada para el trabajo se presenta en la Ilustración 15.

ILUSTRACIÓN 15 ESQUEMA DE LOS PASOS EN LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El trabajo de campo no se inició hasta no tener claro y definido el marco teórico, delimitando los tópicos a explorar en el estudio de caso; revisados y discutidos con el director a lo largo de la elaboración del trabajo.

## 5.1 Diseño estudio de caso

El procedimiento específico para el estudio de caso fue el siguiente:

1. Elaboración del borrador con los parámetros recurrentes e importantes en el marco teórico (los cuales se resaltan en el documento).
2. Delimitación del análisis a la interrelación de la empresa con los satélites con la elaboración los supuestos para el estudio de caso
3. Planteamiento de las primeras preguntas en una entrevista semi-estructurada a la jefe de producción, quien está encargada de la relación y selección de satélites.
4. Reunión con el gerente y los mandos medios.
5. Perfeccionamiento de las evidencias con el conocimiento previo de la autora<sup>23</sup> tanto de la empresa en particular como del sector.
6. Identificación de evidencias preliminares de RSE y de Integración.
7. Diseño de un esquema de preguntas enfocadas a los satélites para observar cómo y en qué forma se implementan las prácticas y las relaciones. En cada pregunta se buscaba obtener evidencia de lo siguiente:

**TABLA 8 RELACIÓN DE LAS PREGUNTAS CON LOS PARÁMETROS IMPORTANTES**

<b>EVIDENCIA ESPERADA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Duración de la relación.	1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para la empresa?
Existencia de referenciados. Red de redes	2) ¿Cómo fueron los primeros contactos con la empresa?
Términos de la relación. Grado de integración	3) ¿Cómo es la forma de negociar los productos?
Tipo de uso del poder, del conocimiento y de la comunicación por parte de la empresa. Práctica de políticas justas.	4) ¿Si tuviera que caracterizar la relación; como la describiría orientada al apoyo o a las exigencias?
Grado de conocimiento de las políticas de la empresa y transmisión de la información.	5) ¿Cómo describiría filosofía CAR (confianza, amabilidad, Rapidez)?
Grado de comunicación. Aprendizaje organizacional.	6) ¿De qué manera siente que esta filosofía se practica?
Resiliencia, confianza y compromiso; comunicación bidireccional.	7) ¿Cómo se resuelven los conflictos, dudas o inquietudes con la empresa?
Aprendizaje organizacional, canales	8) ¿Qué opina de los canales de comunicación y de la transmisión de la

<sup>23</sup> Con anterioridad a este trabajo, fue realizada por la autora una asesoría en la que se desarrollaron, formalizaron y estandarizaron procesos en la empresa caso de estudio.



<b>EVIDENCIA ESPERADA</b>	<b>PREGUNTA</b>
de comunicación e integración.	información?

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

8. Análisis de los puntos relevantes identificados previamente y coincidencias validadas con la teoría.
9. Triangulación del marco teórico con los resultados de las entrevistas a miembros de la empresa y las preguntas a los satélites.
10. Valoración con el director de los resultados
11. Diseño del esquema para el Modelo de Gestión para una cadena de suministro inclusiva y sustentable.

El análisis de la información se hizo mediante la técnica de análisis de contenido cualitativo, verificando la presencia de temas o conceptos (Gómez Mendoza, 2000).

Se codificaron y clasificaron los textos y por medio de una triangulación, se verificó la validez de los factores recurrentes a partir de las tres fuentes utilizadas: empresa, marco teórico y satélites, según se muestra en la Ilustración 18 - Triangulación de factores encontrados del capítulo 7. En consecuencia, todo lo anterior trascendió en la propuesta del modelo de gestión.



## 6 ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso surge bajo la necesidad de dar validez a los hallazgos del marco teórico, al contrastarlo contra un caso real en el marco de referencia establecido para el modelo de capacidades de integración externa que trata el trabajo.

El objeto de análisis se delimita la interrelación focal de una empresa pyme con sus talleres satélites, en el sector Confeccionista de la ciudad de Bogotá.

La **proposición fundamental** del estudio que orienta este análisis de caso, es como una estrategia emergente desarrollada en un marco de referencia como la TFBRC genera capacidades de integración externa.

Se toman como supuestos:

- La integración con los satélites en una relación de tipo colaborativo y a largo plazo, da origen a capacidades para desarrollar una ventaja competitiva, basada en la disminución de tiempo en la transmisión de la información por el aprendizaje previo.
- Las relaciones de tipo colaborativo, basadas en la confianza y el compromiso crean una capacidad de resiliencia, fuente de ventaja competitiva.

La empresa objeto del estudio de caso se seleccionó debido a que a lo largo de los años ha crecido de una manera sostenida bajo el esquema de generación de capacidades externas en un sector que se ha contraído en forma general. Adicionalmente, se consideró la posibilidad de pertinencia con los hallazgos encontrados en el marco teórico.

### 6.1 Breve reseña de la empresa

La empresa tiene como áreas funcionales Contabilidad (que a su vez hace funciones administrativas de Recursos Humanos), Comercialización y Producción; es decir en su estructura no existen personas o funciones específicas de RSE, como es usual en pymes (Enderle, 2004). Aun así, los valores empresariales publicados en su página web<sup>24</sup> son: **integridad, compromiso, puntualidad, responsabilidad, amabilidad, confianza, liderazgo**. Estos se pueden asociar con prácticas de RSE, que se develaran a medida se da validez a lo largo del trabajo.

Fue creada en el año 1984 para proveer un negocio familiar de comercialización de uniformes de colegio y se extendió a nuevos mercados como dotación para floricultores, cadenas de restaurantes, empresas de empleos temporales, estaciones de servicio, entre otras.

En su historia resaltan varios hitos (Tabla 9), que han generado cambios en la gestión, en la estructura funcional, en la infraestructura o se deben a una respuesta de adaptación al mercado.

---

<sup>24</sup> Valores tomados en línea de la página de la empresa. El 5 junio de 2013 <http://www.uniformest84.com/quienes.html>

TABLA 9 HITOS DE LA EMPRESA

AÑO	HITO
1984	Creación empresa
1990	Cambio sede
1994	Compra primera bordadora
1997	Tercerización de confección
1999	Creación de la sección bordado
2000	Cambio de sede
2006	Sistematización del patronaje
2007	Ampliación bodega mezzanine
2009	Inicio base de datos satélites y precios de productos
2009	Implementación, adopción y difusión de la filosofía CAR (Confianza, Amabilidad y Respeto)
2011	Ampliación tercer piso para módulo de confección de camisas
2012	Duplica área bodega y oficinas
2013	Inicio de la sistematización de la información de remisiones

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

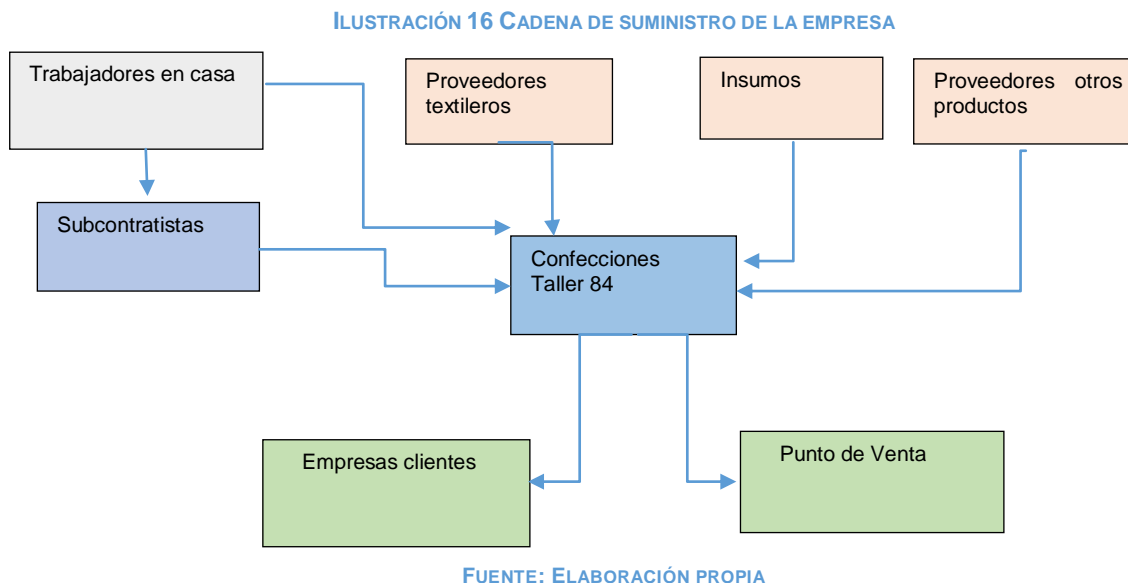
En 1994 abre nuevos nichos de mercado, especializándose en dotación personalizada y de mayor grado de complejidad, apoyado en la compra de las bordadoras.

En el 1997 cambió su modelo de gestión de producción en sitio tercerizando sus procesos de confección. Los satélites fueron inicialmente conformados y desarrollados con operarias que ante la oferta del empresario, su apoyo financiero y préstamo de maquinaria decidieron independizarse (esta práctica se usa actualmente). Quienes no optaron por esta alternativa, continuaron como operarias de producción y desarrollo de pilotos. Cabe resaltar la estabilidad laboral, ya que algunos de los empleados laboran desde sus inicios, no solo en producción.

En consecuencia, la gerencia especializó otras áreas, esencialmente la comercialización<sup>25</sup>, generando un crecimiento permanente de ventas; y debido a la política de tercerización de confección ha podido afrontar cambios en requerimientos de capacidad que han sido soportados por los satélites en algunos casos con un crecimiento paralelo.

<sup>25</sup> El Gerente y propietario, tiene fortaleza y habilidades comerciales; es el vendedor principal, lidera el área, capacita y entrena a las personas, tiene cinco vendedores para la ciudad de Bogotá, dotado cada uno con vehículo para visitas, distribución y entregas, adicionalmente, como se ha ganado licitaciones de dotación con agencias de empleos, colegios y redes de estaciones de servicio en todo el país, tres personas más atienden el área comercial: una recibe pedidos de manera telefónica; otra atiende clientes tanto de la agencia de empleos, como de colegios en la fábrica y la tercera en un punto de venta propio en un centro comercial.

Las relaciones de la empresa en la cadena de suministro se presentan en la Ilustración 16



En contravía a la tendencia del sector<sup>26</sup>, la situación financiera ha sido estable desde hace unos nueve años, en los que ha tenido incrementos promedio de venta de un 30% anual y su TIR oscila entre 10 y 15%. Esta situación contrasta con el resultado del sector confeccionista, que ha tenido una variación entre 2.5% y -3.1% en los últimos años (Grupo Inercia Valor).

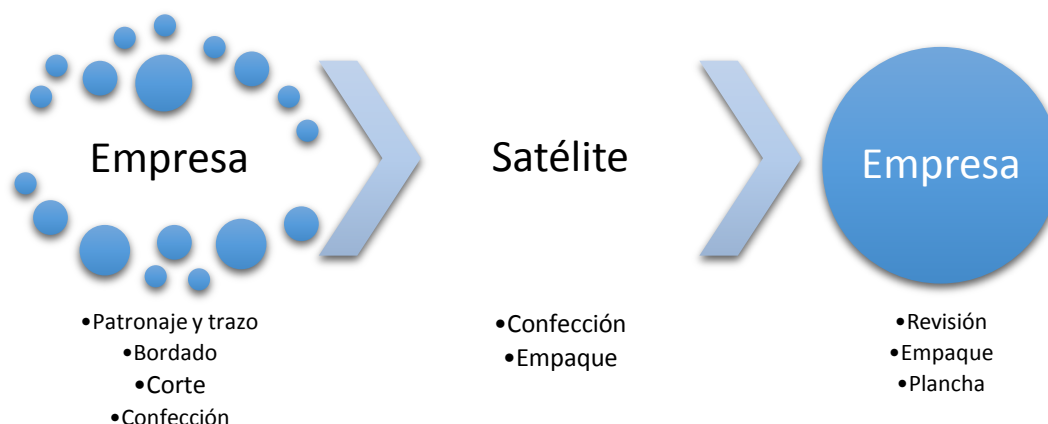
Parte de sus utilidades se han reinvertido; tanto para ampliación de infraestructura, como en la formalización de sus procesos administrativos y operativos.

Uno de los factores críticos y claves es el manejo de la información, que ha ido evolucionando lentamente desde una informalidad a una semi-formalización, con estandarización de formatos y procedimientos. Aun así, el trato con los satélites sigue siendo personalizado y centrado en la comunicación permanente; a pesar del incremento tanto en cantidad de remisiones, producto y número de satélites (en menor medida). Permanentemente cuenta con 30 satélites dentro de los cuales el 60% son micro empresarios y el 40% son pequeños empresarios; para atender ciclos de alta temporada alcanza la cifra de 47 satélites activos.

La labor subcontratada, en su gran mayoría es la de ensamblaje o confección. El satélite usualmente recibe el producto cortado y bordado con los insumos; confecciona y por último lo entrega para revisión, empaque y en algunos casos planchado (Ilustración 17). El 90% de los productos confeccionados, es desarrollado por los satélites

<sup>26</sup> El sector a pesar de la firma de tratados de libre comercio sigue cayendo, por factores como la revaluación del peso y las importaciones. (Cuestas, 2013)

ILUSTRACIÓN 17 UBICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se controla la logística de entrega por medio de remisiones<sup>27</sup> y en ocasiones estas incluyen diferentes pedidos; esto obliga a que el grado de comunicación, conocimiento del producto y la coordinación sea crucial ya que la estandarización es relevante por tratarse de dotaciones empresariales y uniformes de colegio.

Se prefiere y privilegia los satélites con los cuales la comunicación fluye sin mucho traumatismo con respecto a las correcciones, cambios en la programación y el diseño del producto. Los cambios en programación suelen darse y los satélites han adaptado sus procesos a estas contingencias.

Para la Gerencia, los “*stakeholders*” principales de la empresa son los empleados, clientes y proveedores; y trata de satisfacer sus necesidades y expectativas, en la medida en que esto no vaya en contravía del objetivo misional de la empresa y de los “*Shareholders*”<sup>28</sup>.

Adicionalmente, un análisis de los atributos de poder, legitimidad y urgencia; realizado tanto con la gerencia como con los mandos medios, donde se valoró el grado de influencia de cada “*stakeholder*” se plasma en la Tabla 10 Identificación “Stakeholders” de la Empresa.

<sup>27</sup> Documento físico con el cual se controla, despacha y envía el producto. De este se usan tres copias, una para el satélite, otra para archivo y control de producción y otra para el área contable.

<sup>28</sup> *Shareholders* un anglicismo que se refiere a los propietarios o accionistas. En este caso particular es el gerente y su grupo familiar.

TABLA 10 IDENTIFICACIÓN “STAKEHOLDERS” DE LA EMPRESA

STAKEHOLDER	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO
Proveedores	Bajo	Medio	Bajo	Discrecional
Satélites	Medio	Alto	Alto	Dependiente
Clientes	Alto	Alto	Medio	Definitivo
Empleados	Medio	Alto	Alto	Definitivo
Gobierno	Alto	Medio	Medio	Latente
Comunidad vecina	Bajo	Medio	Bajo	Discrecional

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE (MITCHELL, AGLE, & WOOD, 1997; FALÇÃO & FONTES, 1999)

La red de satélites es por tanto un “*stakeholder*” definitivo y dependiente al contener los tres atributos de legitimidad, poder y urgencia (Falção & Fontes, 1999; Mitchell, Agle, & Wood, 1997); esto se encuentra en la gran mayoría de la industria confeccionista en el mundo (Pressey, Winklhofer, & Tzokas, 2009; de Brito, Carbone, & Blanquart, 2008; Seuring, 2011; Claudio, 2007).

## 6.2 Capacidades externas en relación con los satélites

Los factores decisivos de la gerencia para seleccionar satélites, son:

- ✓ Primero que generen **confianza**, usualmente se da porque son referenciados por empleados, por otras personas o satélites<sup>29</sup>.
- ✓ Se prefiere laborar con el satélite con el cual existe un **diálogo directo y abierto**, incluido en la solución de conflictos
- ✓ Reconocimiento de los errores y entrega a tiempo; incluso la crítica constructiva a la empresa, para así mejorar los procesos.
- ✓ En los pedidos de mayor premura, una apertura al cambio con flexibilización de la programación de entregas.
- ✓ Aunque usualmente el dialogo de los satélites se da con la Jefe de Producción o con los vendedores. Estos en ocasiones acuden a la Gerencia y siempre son atendidos.

La Jefe de Producción corrobora igualmente los mismos factores clave y adiciona la capacidad de escuchar, entregar productos con calidad y ser capaces de aprender y corregir.

Estos factores de selección de satélites denota una evidencia empírica de RSE, ya que prima no solo la condición económica.

En la Tabla 11, se resume la información recolectada en los satélites de los aspectos recurrentes y destacados:

<sup>29</sup> Algunos de los satélites son de esposos o familiares de empleados de la empresa y en otros casos tienen vínculo familiar entre los mismos satélites.

**TABLA 11 RESUMEN INFORMACIÓN RECOLECTADA EN SATÉLITES**

TIPO	RESUMEN
<b>Duración de la relación</b>	Entre 4 y 16 años
<b>Acercamiento</b>	100% por referidos
<b>Tipo de negociación</b>	De acuerdo al producto se evalúa de manera personal o telefónica
<b>Descripción de la relación</b>	Como un buen equipo de trabajo y en la que existe el apoyo
<b>Percepción de confianza, amabilidad y rapidez</b>	Confianza es la seguridad de que una persona pueda realizar una actividad correctamente. Esta entre los satélites y la empresa no se ha perdido.  Amabilidad es el buen trato, complaciente y afectuoso y la rapidez es la velocidad con que se realiza una actividad.
<b>Percepción de la comunicación</b>	Permanente. Existe apoyo en la comunicación al igual que exigencia.
<b>Resolución de conflictos</b>	Dialogo directo, personal y abierto con las diferentes instancias. Interés del Gerente por el bienestar tanto de satélites como de sus empleados.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Cuando un satélite, requiere aumentar su capacidad, si lo solicita, se subvenciona la compra o se presta maquinaria, tratando de sostener sus ingresos por medio de envío permanente trabajo

La negociación de precios se rige usualmente por el valor que plantea la empresa; y si es necesario hacer un ajuste, se permite el diálogo, la crítica y la de renegociación del mismo; igualmente se aceptan las sugerencias de los satélites; es decir con visión *gana-gana* (Ahmed, Nandab, & Schnusenberg, 2010).

Con respecto a ejemplos sobre como la relación ha cambiado en los últimos años y se ha creado modificaciones a procedimientos, se da como ejemplos.

El manejo de las remisiones se ha sistematizado, perfeccionado y formalizado, ya que hace años solo lo podía hacer la Jefa de Producción y los valores a pagar o la selección de los mismos solo los hacía ella, indicando una concentración del poder y de la información, al igual que una alta dependencia en una persona. Los satélites pequeños fueron reacios al cambio, por lo que les implicaba una organización interna. Con la implementación de la base de datos y la formalización del proceso se consolido hacia el exterior a) un proceso de negociación transparente, b) la retroalimentación de la programación y seguimiento de los pedidos, c) la claridad, la simplicidad y oportunidad en la facturación y el pago de los trabajos realizados y d) una mejor relación entre las partes. En el interior de la empresa a) se volvió explícito, trazable y utilizable el conocimiento de tiempos y precios con los satélites,

b) se obtuvo el control sobre el proceso de negociación, c) se realizaron mejoras en el control sobre la distribución del trabajo en los satélites y en los tiempos de entrega, d) se obtuvo una disminución de los errores que ocasionan trámites innecesarios y malestares en el pago de los satélites.

La comunicación de los satélites principales es diaria con la Jefa de Producción; puesto que el volumen de trabajo y la cantidad de pedidos cada vez es mayor y se realizan viajes continuos<sup>30</sup>; de igual manera existe comunicación directa con los vendedores. Los talleres de menor tamaño hacen uso de las áreas y maquinaria de la empresa para realizar arreglos o producción, puesto que se cuenta con maquinaria disponible con este propósito. De igual manera en los nuevos satélites este esquema de trabajo ha primado como uno de los factores para constituirse cerca a las instalaciones de la empresa.

Cuando surge un problema o una inquietud sobre insumos, procesos o mejoras, la empresa está abierta a compartir o recibir las experiencias de forma propositiva, generando de esta manera transferencia de conocimiento y aprendizaje colectivo (Davenport, 2005).

Ante la existencia de conflictos entre los satélites y la Jefatura de Producción, la Gerencia interviene como un conciliador, ya que usualmente los satélites encuentran en esta una figura abierta al diálogo constructivo.

Esta conexión constante genera una relación de tipo **colaborativo y de integración** que a su vez se convierte en una **ventaja competitiva** (Hong & Jeong, 2006; Dyer & Singh, 1998) debido a la generación de **códigos de adaptación** y de **resiliencia**.

En conclusión, se encontraron relaciones sólidas de largo plazo basadas en la **confianza**, en la formación de redes<sup>31</sup> y en la ética requerida de los satélites para no usurpar los contratos ni buscar acercamientos directos con el cliente. Existe un aprendizaje complejo producto de las relaciones a largo plazo, la constante comunicación, negociación y resolución proactiva de conflictos, dadas por la política administrativa inoculada desde la gerencia. Se revela una apertura y no una relación en la que predomina el poder.

### 6.3 Capacidades de RSE en la empresa

La RSE en las pymes de la industria de la confección se enfoca en el desarrollo de la sostenibilidad laboral y de los negocios gana-gana con sus proveedores con énfasis en mejores condiciones de contratación (de Brito, Carbone, & Blanquart, 2008; Seuring, 2011; Claudio, 2007)<sup>32</sup>.

Se busca mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, con :

---

<sup>30</sup> Para efectos de ahorros energéticos y de tiempo, se han buscado mecanismos como satélites cercanos, organización de recorridos para los mensajeros de producción, en la actualidad son dos.

<sup>31</sup> Los satélites con los cuales se dialogó, se encontró en su totalidad que fueron seleccionados por referencia de otros satélites, de un técnico, un vendedor o una relación familiar con empleados.

<sup>32</sup> El día 24 de Abril de 2014 se celebró un año de la tragedia de Bangladesh, en la que 50 países se unieron a un movimiento de concientización sobre las condiciones de los satélites que utilizan mano de obra en condiciones de baja estabilidad, mala remuneración, etc. Este movimiento se llama “Fashion Revolution”, en Colombia se hizo entre otras actividades un foro en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, denominado ¿Quién hace tu ropa?; las preguntas a los panelistas, dentro de los cuales estuvo la autora del presente trabajo, se enfocaron en las condiciones de contratación y remuneración de los satélites confeccionistas, con el fin de promover la “moda ética”.



- ✓ Contratos formales; es decir con carga prestacional<sup>33</sup>,
- ✓ Estabilidad laboral<sup>34</sup>
- ✓ A los operarios de producción (que usualmente en el medio devengan el salario mínimo) por factores como antigüedad, confianza y conocimiento del producto, se les paga salarios superiores al mínimo.
- ✓ Se dan subvenciones a los empleados para capacitarse
- ✓ Promociones internas.

Como política ambiental, los residuos provenientes de procesos como el corte son recolectados y vendidos a personas dedicadas al relleno de muñecos y colchones. El producto de esta venta se utiliza para compra de onces y refrigerios a los empleados. Adicionalmente se reciclan hojas de papel.

De otro lado, la empresa mantiene una relación constante y cercana con los clientes finales; participa de sus seminarios, congresos, charlas y otras actividades solicitadas por ellos. En un seminario con la empresa MOBIL, se les plantea a sus proveedores el uso de la filosofía CAR (Confianza y Claridad, Amabilidad y Respeto) como pilar para trabajar conjuntamente. La empresa la adoptó, identificándola en la relación con sus empleados y satélites. Como resultado a cada trabajador y taller de maquila se le diseñó y discutió su CAR, adicionando a la R el significado de rapidez. El CAR entregado a los satélites se presenta en los anexos.

En el diálogo con los satélites más representativos de aproximadamente diez años de antigüedad se evidenció una **identificación** con la empresa. Se sienten parte de la misma, escuchados con la opción de negociar y en algunos casos plantear mejoras. *“La gerencia siempre está abierta al diálogo, exige como es lógico, pero escucha las sugerencias.”*<sup>35</sup>

Se reconocen las habilidades de cada uno de los miembros, en el proceso consensuado de toma de decisiones y la búsqueda de soluciones a cualquier problema al que se enfrenta la empresa (Müller & Siebenhüner, 2007), aunado a una atmósfera de trabajo donde priman la **confianza** y la **colaboración** (Drake & Schlachter, 2008).

Adicionalmente, la empresa cumple con los planteamientos de Barnard en los que *“una parte importante del éxito de una organización, dependía de ganarse la cooperación de su personal, así como mantener buenas relaciones con personas e instituciones externas con las que la organización se relacionará continuamente”* (Robbins, 2004, pág. 599),

En conclusión, se encontró que la integración y la cooperación generan capacidades que son complejas y difíciles de copiar, puesto que se generan relaciones únicas y moldeables; con lo que finalmente se da una ventaja competitiva, al dar un valor agregado a los recursos (Grant R. M., 1991; Teece D. J., 2007; Hamel & Prahalad, 1992).

Se puede concluir además, que la gerencia no tiene como estrategia de disminución de costos una política salarial y de negociación restrictiva, usual en el medio.

<sup>33</sup> Este sector ha buscado reducir y controlar costos, por medio de contrataciones al destajo. Eliminando la protección de los empleados y cualquier tipo de estabilidad económica.

<sup>34</sup> En la empresa, solo ha existido un caso de retiro forzado por hurto interno, en el caso contrario, solo se retiran personas de manera voluntaria. Quienes laboran en los mandos medios han sido formados en la empresa, en tres de los casos están desde sus primeros años; incluso en la parte operativa se encuentran personas fundadoras. Además, se dan asistencia económica y facilidades de horario para las personas que deseen estudiar.

<sup>35</sup> Frase textual de un satélite entrevistado



De otro lado, aunque la empresa no hace públicas sus políticas de contratación tanto internas como externas; sus clientes son empresas reconocidas en el país de sectores energéticos, conglomerados de estaciones de servicio, grandes cadenas de restaurantes, colegios privados, entre otros; los cuales no verían afectada de ninguna manera su “*Good Will*” si contratan su dotación con la empresa, ya que esta no tiene prácticas degradantes con sus empleados y proveedores. Esta podría ser otra ventaja competitiva en el mercado.

#### 6.4 Resultados referentes a la gestión del conocimiento encontrados en la empresa

Los resultados de la empresa empiezan con el aprendizaje congénito, proveniente del fundador y Gerente, perfeccionado por la experiencia adquirida (Huber, 1991; López-Sánchez, Santos-Vijande, & Trespalacios-Gutiérrez, 2010).

La relación de integración a largo plazo terminó generando costumbres, un lenguaje preexistente y por ende una **memoria tácita organizativa**, al generar una red propia de expertos con una rotación baja. Los valores y las prácticas de la organización se estabilizan por el hecho de que cada nuevo miembro llega a un sistema ya establecido y preparado para moldear los recién llegados a sus procedimientos (Simon, 1991).

Esta experiencia forjada y el esquema de interpretación pre existente por los actores de la información da un **sentido común que finalmente desencadena en una manera ágil y con menor probabilidad de cometer errores** (Weick & Quinn, 1999).

Otro resultado de la experiencia acumulada que se convierte en conocimiento tácito y una relación compleja difícil de imitar (Grant R. , 1996) en la relación con cada una de las unidades autónomas y una sinergia de valor empresarial al obtener beneficios para ambas partes por medio de transferencia de conocimientos teóricos-prácticos sobre la posibilidad de compartir algunas actividades (Porter M. , 2003). A lo largo de la observación, se denotó sinergia y resiliencia en la transferencia de información y la logística de las operaciones entre las partes.

Son comunes las reuniones o comunicaciones entre proveedores y personal de la empresa, como mecanismo de transmisión de la información, que es difícil de transmitir a través de medios codificados, tales como fichas técnicas o remisiones; impulsando cohesión interna y una identidad que va más allá del individuo, generándose una identidad colectiva (Tajfel, 1982; Bontis, Crossan, & Hulland, 2002).

La estructura flexible es usual en la empresa; la asignación de empleados en mandos medios a diversas áreas y funciones ha generado conocimiento por formación cruzada, (Davenport, 2005) y al ser pymes y micro empresas, el aprendizaje generado por interacción de las áreas se da usualmente de la manera más rápida posible (Hansen, Søndergaê, & Meredith, 2002)

Si bien, usualmente se contratan personas o satélites que conozcan el oficio, la empresa cuenta con una persona con 25 años de antigüedad en máquina que realiza producción y muestras que desde el año 2012 realiza visitas aleatorias o por solicitud tanto de la Jefe de Producción<sup>36</sup> como del satélite para capacitar a las operarias, con lo que existe transferencia directa de “*know-how*”.

---

<sup>36</sup> Esta solicitud usualmente se da cuando se empiezan a detectar problemas de calidad o en la elaboración de la prenda.

De otro lado se conserva la experiencia ya que las operarias del taller interno de confección que se retiran; son invitadas a convertirse en satélites, lo cual genera sensación de estabilidad y acompañamiento por parte de la empresa y una lealtad. Se elimina el proceso de capacitación y por tanto los inconvenientes de pérdida de eficiencia por adaptación y aprendizaje ya que el conocimiento está apropiado (Alegre & Chiva, 2008; Dyer & Singh, 1998).

## 6.5 Resumen aspectos relevantes encontrados en el estudio de caso.

Cabe resaltar en la empresa las siguientes características recopiladas

- Elementos de integración con los satélites
- Diálogo continuo
- Visitas permanentes
- Negociaciones directas
- Relaciones a largo plazo
- Criterios de selección no solo basados en el costo.
- Manejo de una red de redes.
- Capacitación en ambas vías
- La empatía,
- Cercanía a la empresa (geográfica),
- Capacitación
- Apoyo financiero
- Apoyo logístico
- Sinergia
- Confianza
- Resiliencia

**Las capacidades internas** de la empresa que apoyan el desarrollo de una ventaja competitiva que se han identificado son:

- Vocación y fortaleza comercial, con relaciones a largo plazo con los cliente
- Aprendizaje organizacional dado por
  - o La estabilidad laboral,
  - o La apertura al diálogo
  - o Mecanismos de promoción
  - o Estructura jerárquica horizontal
- Lealtad laboral por
  - o Subsidios y subvenciones para capacitación de sus empleados
  - o Salarios superiores al mercado laboral.
  - o Identificación y reconocimiento por el propietario y su familia
  - o Refrigerios producto de la venta de residuos como resultado de una política de reciclaje.
  - o Estabilidad laboral
  - o Trato respetuoso

Un resumen de las capacidades encontradas en la empresa referente a la relación, son:

**TABLA 12 EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LA EMPRESA**

<b>Evidencia de RSE</b>	<b>Evidencia de integración</b>
Asistencia a proveedores: equipos, financiero y “know-how”	Integración logística y tecnológica
Relacionamiento: Confianza, Amabilidad, Respeto.	Capacitación, transferencia de “know-how.”
Mecanismos de participación.	Dialogo continuo. Estructura abierta.
Criterios de selección de satélites.	Relaciones colaborativas y a largo plazo.
Estabilidad laboral.	Sentido de pertenencia de los satélites.
Mecanismos de promoción y capacitación.	Trabajo en equipos interdisciplinarios.
Formalización de procedimientos que promueven transparencia de la información.	Flexibilidad y resiliencia.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

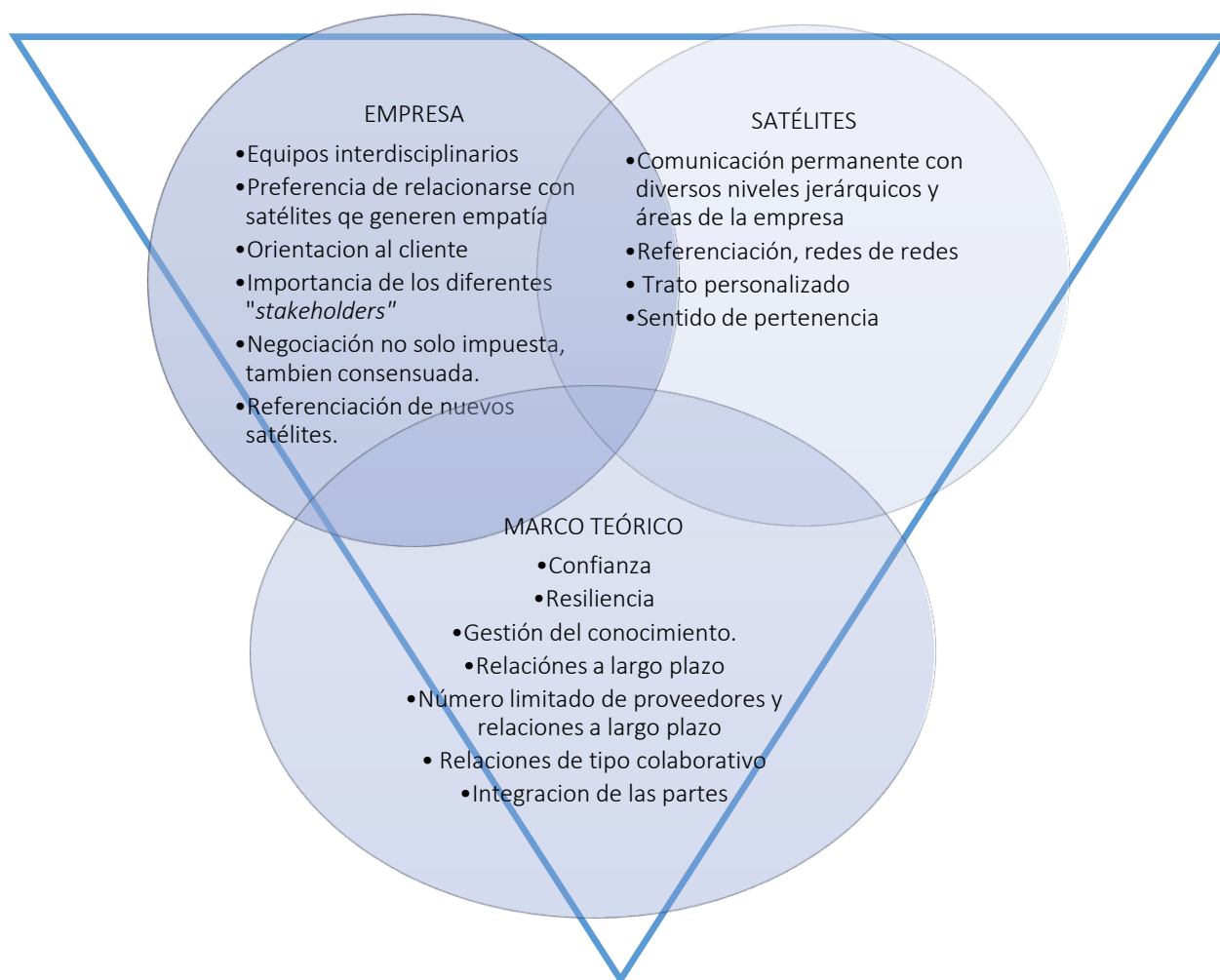
Como resultado se demuestra que la relación empresa-satélite se da bajo los parámetros de una integración con un enfoque de RSE, de manera empírica.

## 7 MODELO DE GESTIÓN PARA LAS CAPACIDADES DE INTEGRACIÓN EXTERNA

Para el desarrollo del modelo, se triangularon los elementos reiterativos y considerados claves, develados tanto en las observaciones y entrevistas internas, con los satélites y en el marco teórico (Ilustración 18).

Se seleccionan las pautas y patrones que produzcan acciones que impacten en la cultura de la organización y sus procesos. *“Esto supone la configuración de una estrategia como el proceso deliberado para poder controlar el comportamiento”* (Mintzberg, 2010, pág. 76)

ILUSTRACIÓN 18 TRIANGULACIÓN FACTORES ENCONTRADOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El marco de referencia del modelo de gestión esta soportado en tres dimensiones:

- Soporte de la dirección
- Capacidades Organizacionales
- Capacidades externas con satélites

La integración lleva inmersa tres elementos transversales: la **confianza, el compromiso y la resiliencia**.

Las capacidades organizacionales deben tener:

- ✓ Apertura al cambio,
- ✓ Estructuras flexibles,
- ✓ Equipos multidisciplinarios,
- ✓ Enfoque en el cliente tanto interno como externo (identificado los “*stakeholders*” y sus necesidades).
- ✓ Gestión del conocimiento

Además unas políticas externas de RSE, centradas en

- ✓ Asistencia a proveedores,
- ✓ Negociación “gana-gana” no solo basada en el precio,
- ✓ Relación de tipo colaborativo a largo plazo para generar lealtad, identidad, eficiencia por experticia y adopción de códigos propios.

El soporte de la alta dirección es el eje articulador; ya que influye directamente en la toma de decisiones y la adopción de políticas<sup>37</sup>. Este se puede utilizar como una lista de chequeo (Rodriguez & Ricart, 1998).

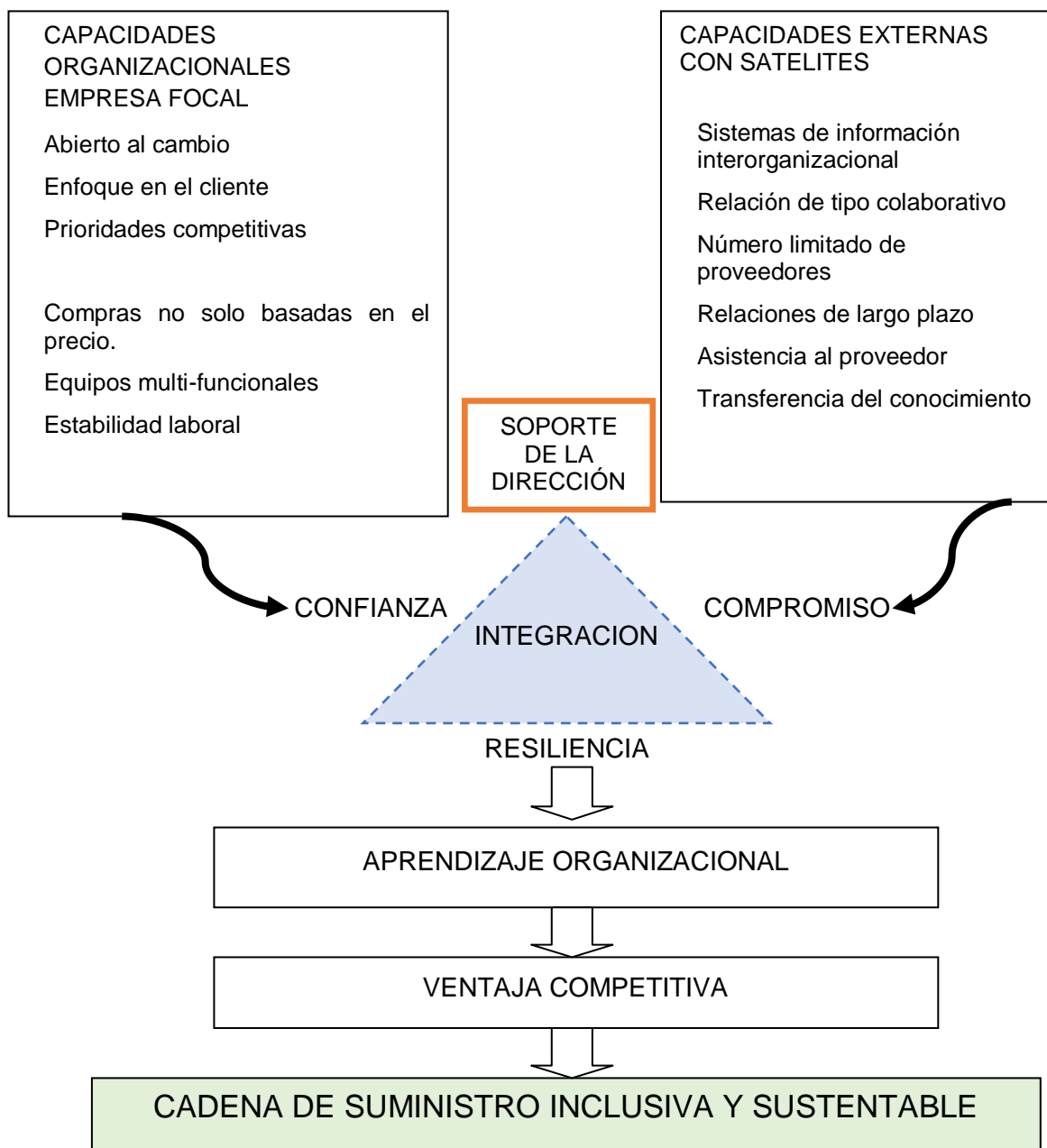
Lo anterior se condensa en la Ilustración 19 Modelo de Gestión para una cadena de suministro inclusiva y sustentable.

.

---

<sup>37</sup> En el estudio de caso fue bastante evidente

ILUSTRACIÓN 19 MODELO DE GESTIÓN PARA UNA CADENA DE SUMINISTRO INCLUSIVA Y SUSTENTABLE



Fuente: Elaboración propia

## 8 CONCLUSIONES

Desde una perspectiva de la TFBRC, es posible desarrollar y poner en práctica un modelo de gestión de las capacidades de integración externa en Pymes que sustente una estrategia de RSE por medio de la articulación de tres dimensiones: el soporte de la dirección, las capacidades organizacionales internas (intra-organizacionales) y las capacidades externas (inter-organizacionales).

Un Modelo de Gestión para una cadena de suministro inclusiva y sustentable utiliza los recursos existentes en la empresa articulados por medio de políticas y prácticas (rutinas) en cada una de las dimensiones. A través de estas políticas y rutinas, con la mediación de una relación de confianza, compromiso y la resiliencia organizacional, se desarrolla un marco de referencia propicio para obtener una ventaja competitiva.

Emplear un modelo de gestión en las empresas incluye técnicas, procedimientos y herramientas. Su grado de aplicación se puede valorar por medio de autodiagnóstico o listas de chequeo. Particularmente, el Modelo de Gestión para una cadena de suministro inclusiva y sustentable, se puede llevar a la práctica valorando las dimensiones y los parámetros incluidos.

Las empresas confeccionistas que deciden tercerizar sus procesos, convierten a los satélites en “*stakeholders*” definitivos, relevantes para apoyar la estrategia y los resultados de la empresa; por ello una política de integración genera valor estructural a la cadena.

Para una gestión de la RSE se requiere tener en cuenta los objetivos relevantes de los “*stakeholders*” y la naturaleza de la interacción con la empresa sin interferir con sus objetivos misionales. Si las pymes implementan prácticas de equidad social tanto internas como externas, generan un efecto *dominó* positivo en la cadena. La RSE en las pymes puede verse como una herramienta comercial debido a que evita pérdida de “*Good Will*”.

La cercanía de los “*stakeholders*” en las pymes, genera canales de comunicación más rápidos y por ende con resultados más efectivos, sustentados en la capacidad de adaptación de la organización (resiliencia). La gestión de los “*stakeholders*” es un activo intangible que desarrolla conocimiento tácito como capital estructural por medio de rutinas (conocimiento tácito) que pueden gestionarse y codificarse como conocimiento explícito en la organización.

En el desarrollo de la integración externa con un número limitado de proveedores como unidades autónomas en relaciones de tipo colaborativo, existe una apropiación a largo plazo que genera una identificación con la empresa focal y sus códigos de conducta. La teoría de la FBRC es marco de referencia analítico que permite diferenciar las empresas a pesar de ofertar productos homogéneos, concentrando la diferencia en sus recursos y no en sus productos.

La adopción de mecanismos sinérgicos entre estructuras orgánicas, origina un aprendizaje de alto nivel complejo, codificado y difícil de imitar y por tanto forma capacidades dinámicas de tipo estratégico. Cuando se apropian códigos y procedimientos claros, se logra una disminución del tiempo de proceso y por tanto una mejora en el producto y del servicio, que son percibidas de manera indirecta por el cliente final.

Con respecto al estudio de caso, si bien es cierto que el área de mayor fortaleza en la empresa es su departamento comercial (la cual no fue objeto de este estudio), el soporte del área de gestión logística de sus satélites ha soportado el crecimiento constante a través

---

de la integración de las capacidades externas representadas en estos “stakeholders” y las prácticas empíricas de RSE han potenciado el aprovechamiento del recurso humano. Se encontraron prácticas empíricas de RSE, tanto internas como externas, instituidas genéticamente por la visión y la convicción del propietario, llevadas a la práctica tanto en los valores como en el accionar de los empleados, quienes se identifican con la empresa.



## 9 BIBLIOGRAFÍA

- AccountAbility; PNUMA; Stakeholder Research Associates Canada. (2006). *El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Recuperado el 9 de Julio de 2013, de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>
- Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). Does the Notion of 'Doing Well by Doing Good' Prevail Among Entrepreneurial Ventures in a Developing Nation? *Journal of Business Ethics*, 106(4), 479-490.
- Ahmed, P., Nandab, S., & Schnusenberg, O. (2010). Can firms do well while doing good? *Applied Financial Economics*, 20, 845–860.
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre la tradición y la renovación* (Cuarta ed.). Cali: Artes gráficas del Valle.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28 (6), 315–326.
- Alsever, J. (30 de Abril de 2007). *NBCNews*. Recuperado el 22 de 06 de 2013, de [http://www.nbcnews.com/id/18142220/ns/business-going\\_green/t/outdoor-lovers-create-market-green-clothing/#.UcWb0Ts99v8](http://www.nbcnews.com/id/18142220/ns/business-going_green/t/outdoor-lovers-create-market-green-clothing/#.UcWb0Ts99v8)
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic, assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andes; Icesi; Javeriana-Cali; Universidad del Norte. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.gemcolombia.org/images/Reporte%202010.pdf>
- ANDI. (15 de Junio de 2012). [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co). (F. T. Cámara Algodón, Editor) Obtenido de Tomado en línea <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26yTipo=2> Fuente: Cámara Algodón, Fibras Textil Confección. confección ANDI el 15 de Junio de 2012
- ANDI. (05 de Diciembre de 2013). *Informe de Sostenibilidad 2012. Sector Sistema Moda*. Recuperado el 5 de 04 de 2014, de [http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/experiencias.aspx?mnu\\_id=46](http://www.andi.com.co/cajadeherramientasrse/experiencias.aspx?mnu_id=46)
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). La gestion integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*(2), 63-72.
- Antal, A. B., & Sobczak, A. (2007). Corporate Social Responsibility in France. A Mix of National Traditions and International Influences. *Business & Society*, 46, 9-32.
- Apospori, E., Zografos, K. G., & Magrizos, S. (2012). SME corporate social responsibility and competitiveness: A literature review. *International Journal of Technology Management*, 58(1), 10-31.
- Argirys, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21.
- Arnold, E., & Thuriaux, B. (1997). Supporting Companies' Technological Capabilities. *Technopolis*.

- Ashby, A., Leat, M., & Hudon-Smith, S. (2012). Making connections: a review of supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1).
- BID. (16 de Diciembre de 2004). [www.iadb.org](http://www.iadb.org). Recuperado el 8 de Junio de 2013, de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2004-12-16/fomin-aprueba-us1160000-para-promover-responsabilidad-social-empresarial-en-colombia,1342.html>
- BID. (2010). Recuperado el 15 de Junio de 2012, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2159821>
- Biondi, V., Frey, M., & Iraldo. (2000). Environmental Management Systems and SMEs. Motivations, Oportunities and Barriers Related. *Greener Management*.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Bridoux, F., Coeurderoy, R., & Durand, R. (2011). Heterogeneous motives and the collective creation of value. *Academy of Management Review*, 36(4), 711-30.
- Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Aggelos, T. (2004). 'Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (8 de Junio de 2012). Obtenido de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=800&conID=9449>
- Carroll, A. B. (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.'. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Christmann, P. (2000). Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets. *Academy of management journal*, 43(4), 663-680.
- Claudio, L. (2007). Waste couture: environmental impact of the clothing industry. *Environmental Health Perspectives*, 115(9), 448 – 454.
- Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-52.
- Confecámaras. (Agosto de 2012). [www.confecamaras.org.co](http://www.confecamaras.org.co). Recuperado el 8 de Diciembre de 2012, de

[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/InformesGestion/informe\\_de\\_gestion\\_2011\\_2012.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/InformesGestion/informe_de_gestion_2011_2012.pdf)

- Confecciones Taller 84 Ltda. (2009). *Manual de funciones y procedimientos*. Bogota.
- Cuestas, L. F. (15 de Enero de 2013). Confecciones, cueros, plásticos y químicos caen a pesar de TLC con Estados Unidos. *La República*.
- Daboub, A., & Calton, J. (2002). Stakeholder Learning Dialogues: How to Preserve Ethical Responsibility in Networks. *Journal of Business Ethics*, 41(1-2), 85-98.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- DANE. (5 de Junio de 2012). Obtenido de [http://www.dane.gov.co/#twoj\\_fragment1-4](http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4)
- Dargusch, P., & Ward, A. (2010). Understanding Corporate Social Responsibility with the integration of Supply Chain Management in Outdoor Apparel Manufacturers in North America and Australia. *International Journal of Business & Management Science*, 3(1), 93-105.
- Davenport, S. (2005). Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition. *Research Policy*, 34, 683-701.
- Davies, I. A., & Crane, A. (2006). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.
- Dávila, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*. Bogota: Norma.
- de Bakker, F., & Nijhof, A. (2002). Responsible chain Management: a capability assessment framework. *Business Strategy and the Environment*, 11, 63-75.
- de Brito, M., Carbone, V., & Blanquart, C. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534-553.
- Drake, M., & Schlachter, J. (2008). A Virtue-Ethics Analysis of Supply Chain Collaboration. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 851-864.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 24(4), 660-679.
- El Colombiano. (25 de Enero de 2013). Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/confeccionistas\\_a\\_ensartar\\_la\\_aguja/confeccionistas\\_a\\_ensartar\\_la\\_aguja.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/confeccionistas_a_ensartar_la_aguja/confeccionistas_a_ensartar_la_aguja.asp)
- El Tiempo. (18 de 05 de 2013). Tragedia cambiaría injusticias tras la etiqueta 'Hecho en Bangladesh'. *El Tiempo*. Recuperado el 22 de 06 de 2013, de [http://www.eltiempo.com/mundo/asia/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12807733.html](http://www.eltiempo.com/mundo/asia/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12807733.html)
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50-63.
- Escobar Mesa, M. M. (29 de Noviembre de 2012). *www.elmundo.com*. Recuperado el 4 de Abril de 2014,

- [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/competitividad\\_y\\_formalizacion\\_grandes\\_retos\\_del\\_sector\\_textil.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/competitividad_y_formalizacion_grandes_retos_del_sector_textil.php)
- Falção, H., & Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15.
- Fassin, Y., Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425-53.
- Fernández-Mesa, A., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. (Spanish). *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 157-69.
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and resilience: toward a systems approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21.
- Freeman. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Cambridge University Press*.
- Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409,421.
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). Capitalism and freedom. *University Press. Chicago*.
- Fuller, T., & Tian, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 287-304.
- Granda-Revilla, G., & Trujillo-Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109-122.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-35.
- Grupo Inercia Valor. (s.f.). [www.sectorial.co](http://www.sectorial.co). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=80&Itemid=225](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=80&Itemid=225)
- Guerrero, D. E., & Sandoval, J. H. (2011). La Responsabilidad Social como generadora de valor empresarial: Hacia la construcción de un modelo de balance social para las MIPYMES. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 14(2), 177-186.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1992). Capabilities-based competition. En H. B. Corp. (Ed.).
- Hansen, O. E., Søndergaâ, B., & Meredith, S. (2002). Environmental Innovations in Small and Medium Sized Enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1).
- Hart, S. L. (1995). A Natural Resource-Based View of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-79.

- Hong, P., & Jeong, J. (2006). Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 292-302.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 8-115.
- INEXMODA. (s.f.). [www.inexmoda.org.co](http://www.inexmoda.org.co). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de <http://observatorio.inexmoda.org.co/cifras-economicas/>
- Jaramillo-Naranjo, O. L. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. *pensamiento y gestión*, 31, 167-195.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-56.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kemp, J., Witzel, M., & Schotter, A. H. (2012). *Management Frameworks: Aligning Strategic Thinking and Execution*. Taylor and Francis.
- Kuhndt, M., Türk, V., & Herrndorf, M. (2004). Stakeholder engagement: An opportunity for SMEs? *Industry and Environment*, 27(4), 40-43.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 41-50.
- Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1355 - 1363.
- Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5(4), 28-42.
- López-Sánchez, J. Á., Santos-Vijande, M. L., & Trespalacios-Gutiérrez, J. A. (2010). Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante distribuidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, 42, 35-74.
- Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.
- Maranto, D., & Gómez, R. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 90-99.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Martínez-Fajardo, C. (1995). *Organización y gestión de empresa. Técnicas modernas de gerencia*. Bogotá: Nomos.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- Méndez-Álvarez, C. E. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestión. Caso: Grandes, Medianas y Pequeñas empresas de Bogotá* (Primera ed.). Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-86.
- Moore, G., Slack, R., & Gibbon, J. (2009). Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 173-88.
- Morrissey, B., & Pittaway, L. (2004). A study of procurement behaviour in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 254-262.
- Morrissey, W. J., & Pittaway, L. (2006). Buyer-Supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social Factors to Manage Relationships. *International Small Business Journal*, 24(3), 272-298.
- Müller, M., & Siebenhüner, B. (2007). Policy Instruments for Sustainability-Oriented Organizational Learning. *Business Strategy and the Environment*, 16, 232-245.
- Nonaka, I., & Takehuchi. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford University Press.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Lado, A. A. (2012). An Empirical Taxonomy of Supply Chain Management Practices. *Journal of Business Logistics*, 33(3), 227-244.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the growth of the firm*. Oxford: New York. J. Wiley & Sons.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74, 285-300.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46-76.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring Supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business logistics*, 31(1).
- Plaza-Úbeda, J. A., Burgos-Jiménez, J., & Belmonte Urena, L. J. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 151-161.
- PNUD. (2013). *Condiciones laborales de la población que trabaja en las confecciones en Ibagué. Un estudio con perspectiva de gener.* Ibagué.
- Portafolio. (28 de Abril de 2008). Recuperado el 30 de Marzo de 2012, de Lecciones empresariales Portafolio, Persistir, resistir, insistir y nunca desistir: Crepes yWaffles.: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/CMS-4129048](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/CMS-4129048)
- Portafolio. (28 de Abril de 2008). Recuperado el 30 de Marzo de 2012, de Lecciones empresariales Portafolio. Los sueños y el polo a tierra: BodyTech: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4129047>
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. :*Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pressey, A., Winklhofer, H., & Tzokas, N. (2009). Purchasing practices in small-to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 214–226.
- Price Waterhouse Coopers; FUNDIPE. (2001). *Cuadro de Mando e indicadores para las personas*.
- PROEXPORT. (2012). [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de [http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20textil%20y%20confecci%C3%B3n\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20textil%20y%20confecci%C3%B3n_2012.pdf)
- Puyana, R., Ramos, M., & Zarate, H. (2011). Determinantes del Subempleo en Colombia: Un Enfoque a Través de la Compensación Salarial. *Boradores de Economía*, 652.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385–391.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233-248.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima Edición ed.). Mexico: Pearson.
- Rodriguez, C. A., & Duque, E. (2008). El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Innovar*, 18:32.
- Rodriguez, M. A., & Ricart, J. E. (1998). *Dirección medioambiental de la empresa*. Barcelona: Gestion 2000.
- Roy, M.-J., & Thérin, F. (2008). Knowledge Acquisition and Environmental Commitment in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15.
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107).
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-37.
- SEMANA. (26 de Enero de 2013). *El drama de los textileros*. Recuperado el 7 de Abril de 2014, de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>
- Seuring, S. (2011). Supply Chain Management for Sustainable Products – Insights From Research Applying Mixed Methodologies. *Business Strategy and the Environment*, 20, 471–484.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16, 339–353.



- Silva Colmenares, J. (1977). *Los verdaderos dueños del país. Oligarquía y monopolios en Colombia*. Bogota: Suramericana.
- Silva Colmenares, J. (2004). *El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI*. Bogota: Planeta.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Spar, D. L., & Burns, J. (2000). Hitting the Wall: Nike and International Labor Practices. *Harvard Business School Cases*, 23.
- Spector, B. (2008). "Business responsibilities in a divided world": The Cold War roots of the corporate social responsibility movement. *Enterprise and Society*, 9(2), 314-336.
- Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53 - 67.
- Spiers, J. (1997). *Theory and practice of buyer-supplier relationships: a sectoral and unipart perspective* (Somerset, ed.). Earlsgate,.
- Stank, T. P., Esper, T. L., Russell, C. T., & Autry, C. W. (2012). Creating Relevant Value Through Demand and Supply Integration. *Journal of Business Logistics*, 33(2), 167–172.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tantalo, C., Caroli, M. G., & Vanevenhoven, J. (2012). Corporate social responsibility and SME's competitiveness. *International Journal of Technology Management*, 1(2), 129-51.
- Taylor, F. W., & Fayol, H. (2003). *Principios de administración científica*.
- Teece, D. (1994). Understanding corporate coherence. Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23(1), 1-30.
- Teece, D. (1998). Technological Change and the Nature of the Firm. En G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Edits.), *Technical Change and Economic Theory* (págs. 256-281). Pinter Publishing Ltd.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-50.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-33.
- Tissen, R., Andriessen, D., & Lekanne Deprez, F. (2000). *El Valor del conocimiento : para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Universidad Autónoma de Madrid. (s.f.). [www.uam.es](http://www.uam.es). Recuperado el 21 de Noviembre de 2013, de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que\\_es\\_un\\_modelo.htm](http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm)
- van Hoof, B., & Gómez Samper, H. (2012). La PYME de avanzada. *Debates IESA*, 17(4), 14-17.
- Verbeke, A., Bowen, F., & Sellers, M. (2006). Corporate environmental strategy: Estending the natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Best Conference Paper*.



- Verona, G. (1999). A Resource-Based view of product development. *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Vives, A., Corral, A., & Iñigo, I. (2005). *Responsabilidad Social de la empresa en las Pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. (2009). Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models. *Journal of Business Ethics*, 90, 607–621.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The Resource-Based view and information systems research: Review, extension. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Weick, C., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50.
- Weick, K. E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-313.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- Yin, R. (2005). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos*. (5 ed.). Thousand Oaks London New Delhi: Sage Publications.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zappi, G. (2007). Corporate responsibility in the Italian banking industry: creating value through listening to stakeholders. *Corporate Governance*, 7(4), 471 - 475.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.



## ANEXOS

### INFORMACION RELEVANTE DE LA EMPRESA

#### MISION

Ser aliados estratégicos de nuestros clientes ofertándole productos y propuestas de diseño acordes a su imagen corporativa. Mejorar la calidad de vida de nuestros empleados. Brindar una alternativa sostenible de negocio para nuestros proveedores.

#### VISION

Esperamos en el 2015 crecer un 30% en el mercado de uniformes, consolidándonos como una empresa líder en el mercado, para los sectores petrolero, restaurantes, empresarial y educativo.

#### VALORES

Los Valores que plantea la empresa en su página web son Cumplimiento, calidad, honestidad y lealtad hacia nuestros clientes internos y externos.

#### CAR SATELITE (Confecciones Taller 84 Ltda., 2009)

C-confianza y claridad

A-amabilidad

R-rapidez

- Identificarse con un número en la remisión
- Entregar con remisión
- Aceptar control de calidad
- Separar bien—no mezclar tonos
- Buen hilo e insumos de calidad—bonitos—que den imagen
- Bien marquillado y tallado—talla bonita y clara—posición visible
- Entrega a tiempo
- No reprocesos
- Trabajo en equipo con t84
- Exigir que t84 les entregue completo y a tiempo.
- Taller 84 debe entregar rápido el corte a los satélites

- El satélite debe entregar una remisión con tipo de prenda, tallas, cantidad y numero pedido.
- Si se envían parciales de la remisión, igualmente remisionarlas con los datos anteriores.

## **MATRIZ DOFA**

### **Debilidades**

- El 90% de la producción es tercerizada por satélites pequeños
- A pesar de tener una fuerza de ventas fuerte e importante y 25 años en el mercado la marca no es reconocida en el público en general
- Caos productivo, ocasionada por la programación de entrega de vendedores no negociada con el área de producción.
- Falta de formación en general de su personal administrativo.
- Informalidad y aversión a controles de todos sus empleados, en el manejo de la información.
- No cuenta con certificación ISO, lo cual hace que no pueda aplicar a todas las licitaciones.

### **Oportunidades**

- La legislación colombiana obliga a las empresas a dar dotación
- La apertura de mercados y convenios de Colombia con otros países.
- El crecimiento de las empresas y de la economía.

### **Fortalezas**

- Experiencia de sus empleados por la baja rotación de personal, existen personas que ha estado en la empresa desde sus inicios. Y usualmente, no existen despidos.
- Alto nivel de compromiso de los empleados, por la política de apoyo a hijos y familiares, con trabajo interno y externo; así como por la estabilidad laboral.
- Debido a su política de ventas, no existe pedidos mínimos, con lo que se llega a una personalización de pedidos a requerimiento de cada uno de sus clientes.
- La estabilidad en la relación con la red de sus talleres satélites.
- La empresa cuenta con un musculo financiero importante que permite soportar pedidos de gran tamaño y ciclos del mercado negativos.
- Ampliación de planta física, permitiendo abrir campo a mayores ventas.
- El propietario, desde su infancia ha estado en círculos sociales significativos; generando un mercado natural para la empresa.
- Convenio con distribuidora tradicional de uniformes de colegio.
- Renovación de licitaciones importantes, por un proceso de mejoramiento continuo que inicio la empresa a mediados del 2006.

### **Amenazas**

- Desaparición del propietario.
- Crecimiento de competidores con precios más bajos
- Eliminación de la legislación sobre dotación industrial
- La desaceleración económica, ocasionando mortandad de empresas en Colombia.

## **RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS PARA EL ESTUDIO DE CASO.**

## Entrevista con la jefa de producción

¿Cuáles son las personas u organizaciones con las cuales se relaciona la empresa?

La empresa interrelaciona con proveedores o talleres conformados por redes de personas dedicadas al oficio.

¿Cómo maneja la empresa la interrelación con sus proveedores?

Se tiene un **diálogo continuo** con los satélites, estos en algunas ocasiones cuando tienen falencia de maquinaria, hacen uso de la maquinaria de la empresa, para terminar su labor. Diariamente suelen ser visitados por los mensajeros de producción o en su defecto por el vendedor responsable del pedido. Cuando estos tienen inconvenientes, realizan **negociaciones directas** no solo con el encargado de producción, sino que además con el gerente.

En caso de necesitar que los proveedores amplíen su capacidad de producción, la empresa patrocina, compra de maquinaria, o en su defecto si cuenta con maquinaria disponible, pone a su disposición.

¿Qué criterios usa para seleccionar sus proveedores?

Al ser una empresa pequeña, la gran mayoría de las decisiones, están en cabeza del gerente y/o de la jefa de producción. Quienes entre sus criterios cuentan con la **empatía, cercanía a la empresa, referenciados** por personas de la empresa o por otros satélites. No solo por criterios de costos.

¿Cuáles los procedimientos estandarizados y conocidos y existe evidencia de ellos?

Existe un diagrama del procedimiento interno de los pedidos. Este es ampliamente conocido por las personas involucradas en la cadena interna, puesto que todas llevan más de 10 años en la empresa, este procedimiento incluye desde la transcripción del pedido al sistema, seguimiento en el corte, remisión a las empresas satélites o cuando los artículos deben ser comprados a terceros; ( este proceso no es claro puesto que no existe una persona con esta función claramente asumida), la compra de artículos elaborados, puede ser realizada directamente por el vendedor o por la secretaría administrativa en su defecto, o por el encargado de compras de telas; esto ocasiona problemas en la empresa con los clientes; se espera que el comprador de telas asuma esta labor para tener centralizada la labor.

¿Existen y como son los mecanismos de participación de proveedores y empleados?

Los proveedores, tienen acceso total a la empresa para negociar precios, conocer el desarrollo del producto, comentar sus inquietudes y necesidades. Existe además una persona con amplia experiencia en producción, quien es fundadora de la empresa; esta es encargada de capacitar y transmitir los conocimientos a las operarias de sus proveedores en caso de ser necesario.

¿Existe estabilidad laboral y mecanismos de promoción y capacitación?

La empresa, tiene una clara política de relaciones a largo plazo, con lo que tanto sus empleados, como sus proveedores, tienen una alta estabilidad, adicionalmente, existen mecanismos de promoción por medio de programas informales de capacitación, en universidad, por medio de consultorías, diplomados, a sus empleados, como mecanismo de promoción interna.

¿Para el desarrollo de proveedores existen mecanismos de transferencia de tecnología y/o de *know-how*?

Existen transferencia de tecnología desde hace aproximadamente, 17 años, cuando la empresa producto de una consultoría, realizó una reconversión en la gestión de su área productiva, convirtiendo a sus operarios en satélites, por medio de la financiación de maquinaria, compra en la misma, etc.

¿Qué tan flexible y adaptable es la empresa al cambio?

Con la reconversión, es adaptable a picos productivos, y ha crecido de la mano con sus proveedores, actualmente con el paso de pequeña a mediana, ha tenido de iniciar procesos de sistematización y formalización de la información con sus satélites, estos en un principio, han mostrado resistencia; pero han aceptado los cambios.

¿Cómo se maneja la información, solo en unas pocas personas o está generalizado?

Una de las grandes debilidades de la empresa, ha sido la centralización de la información. Esta ha ido convirtiéndose en pública, con la ampliación de personal administrativo en labores de soporte, y digitación; al igual que con las reuniones que se están desarrollando entre las áreas, al igual que con la formalización de procedimientos y formatos por medio del software que se está desarrollando e implementando.

## **PUNTOS CLAVE DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A SATÉLITES**

Pregunta 1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja para la empresa?

- Satélite a. 16 años
- Satélite b. 4 años
- Satélite c. 12 años
- Satélite d. 15 años

Pregunta 2) ¿Cómo fueron los primeros contactos con la empresa?

- Satélite a. Por recomendación
- Satélite b. Por recomendación de una empleada de la empresa
- Satélite c. Por recomendación de un proveedor de tela
- Satélite d. Por recomendación de un mecánico

Pregunta 3) ¿Cómo es la forma de negociar los productos?

- Satélite a. Se negocia de acuerdo al modelo de los productos
- Satélite b. Se negocia dependiendo lo demorada de la pieza
- Satélite c. Se negocian los productos, realizando un estudio a la respectiva muestra de cada ítem.
- Satélite d. De manera personal y por teléfono

Pregunta 4) ¿Si tuviera que caracterizar la relación; como la describiría orientada al apoyo o a las exigencias?

- Satélite a. Como un buen equipo de trabajo

Satélite b. De apoyo. Don Eduardo exige, pero ayuda y apoya en el momento indicado.

Satélite c. La relación está orientada al apoyo mutuo.

Satélite d. Buena, de apoyo, comunicación y abierta.

Pregunta 5) ¿Cómo describiría filosofía CAR (confianza, amabilidad, Rapidez)?

Satélite a. La confianza es sinónimo de honestidad con la materia prima, la amabilidad es el respeto mutuo con los pedidos a realizar y la rapidez con el buen equipo.

Satélite b. Confianza en que el satélite responde y dan cantidades grandes de trabajo para que se pueda agilizar la entrega

Satélite c. La confianza es la seguridad de que una persona pueda realizar una actividad correctamente, la amabilidad es el buen trato, complaciente y afectuoso y la rapidez es la velocidad con que se realiza una actividad.

Satélite d. Confianza, tenemos más de 15 años trabajando y esta no se ha perdido, Amabilidad, siempre he sido amable. Rapidez, términos preestablecidos con la producción, siempre se ha cumplido.

Pregunta 6) ¿De qué manera siente que esta filosofía se practica?

Satélite a. Se trabaja con mucha comunicación

Satélite b. Casi todo el tiempo, es claro que la empresa apoya y ofrece y exige la confianza, amabilidad y respeto

Satélite c. La confianza y la confiabilidad siempre se han cumplido; pero en la rapidez hay fallas de las dos partes.

Satélite d. Confecciones Chicc siempre ha trabajado con la filosofía CAR

Pregunta 7) Como se resuelven los conflictos, dudas o inquietudes con la empresa?

Satélite a. Con diálogo, siempre hay una puerta abierta, para solucionarlas.

Satélite b. Hablando directamente con la Jefe o don Eduardo

Satélite c. Se resuelven con dialogo y llegando a un acuerdo

Satélite d. Normalmente dialogando y por medio y telefónico

Pregunta 8) ¿Qué opina de los canales de comunicación y de la transmisión de la información?

Satélite a. Es apropiada, siempre hay comunicación telefónica, fichas técnicas en productos nuevos o capacitación.

**Satélite b. Están disponibles siempre. En ninguna otra empresa he visto el que el dueño se preocupe tanto por el bienestar de los empleados y de los satélites como don Eduardo**

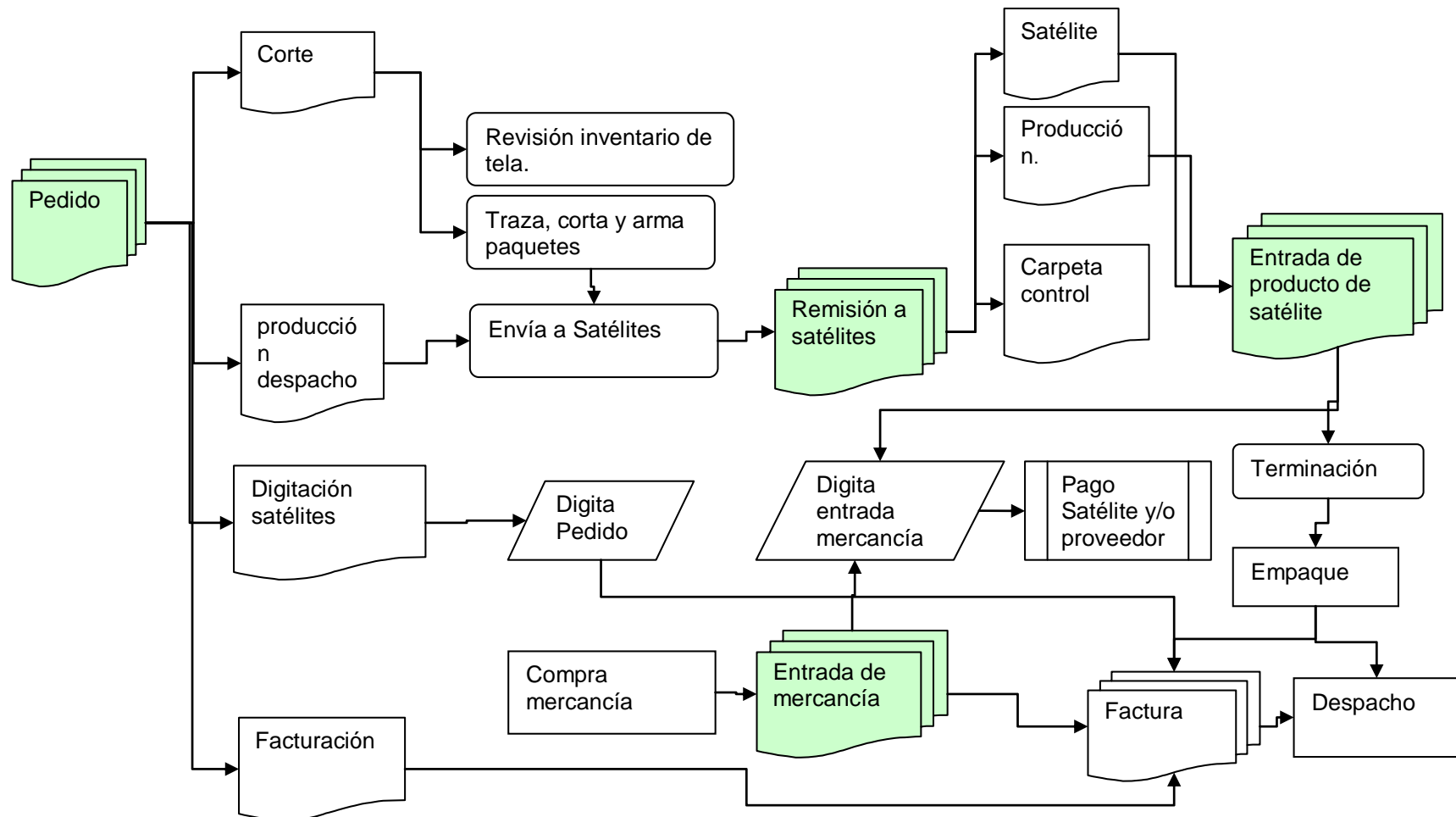
Satélite c. La comunicación que frecuentemente se utiliza es directa voz a voz o por escrito y nos ha dado buenos resultados.

Satélite d. Siempre ha sido buena y fluida.





ILUSTRACIÓN 20 FLUJO DE LA INFORMACIÓN DE PEDIDOS EN LA EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA